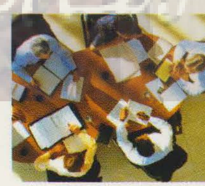
YORK PRESS
يورك پرس

سلسلة الإدارة المثلى

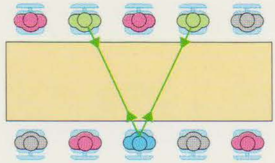
إدارةُ الاجْتماعَات

الرئاسة • تدوين الملاحظات • المُساهمة





المهام • الأهْداف



ترتيبُ المقاعِد

القاعاتُ





جَداول الأعمال • الأغراض



مكتبة لبنانْ ناشِرُون


محمد خطاب

سلسلة الإدارة المثلى

إدارة الاجتماعات



مكتبة لبنان ناشرون

دورلنغ كندرسلي
مكتبة لبنان ناشرون ش.م.ل

نشر مكتبة لبنان ناشرون
بالتعاون مع شركة دورلنغ كندرسلي

مكتبة لبنان ناشرون
web site address:
www. librairie-du-liban.com.lb
صندوق البريد: ١١-٩٢٣٢
بيروت - لبنان
وكلاء وموزعون في جميع أنحاء العالم

الطبعة الأولى: ٢٠٠١
طبع في لبنان
ISBN 9953-1-0067-5

المحتويات



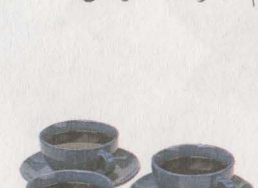
الإعداد لاجتماع



حضور الاجتماع

رئاسة جلسة الاجتماع



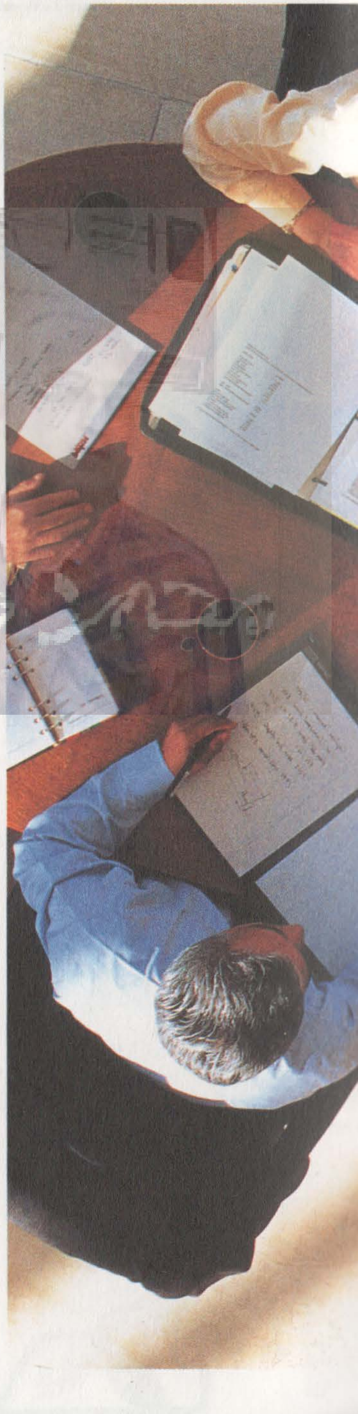




مقدمة

تعتبر الاجتماعات بمثابة العنصر الحيوي والحاسم بالنسبة للعمل، لذا تُعقد ملايين الاجتماعات في كل أرجاء العالم. وسوف يساعدك هذا الكتاب في تحسين قدرتك على التعامل مع الاجتماعات وإدارتها - سواء أكنت مشاركًا أم مترئسًا لجلسة الاجتماع - بشكل فعال ومؤثر. كما يعطيك النصائح العملية فيما يختص بكل الجوانب التي تتعلق بعقد الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. مثل: التجهيزات الضرورية وتحديد أماكن الجلوس المناسبة، بالإضافة إلى متابعة جدول الاجتماع حتى اختتام الجلسة، وتمنحك خزائن المعلومات المنتشرة على صفحات هذا الكتاب، التي يبلغ عددها ١٠١ معلومة من المعلومات الهامة والحيوية التي من شأنها أن تساعدك على تحقيق أهدافك. ويتيح لك تدريب التقييم الذاتي إمكان إجراء تقدير مقترن بخريطة تدفق لمعدلات التقدم التي تحرزها، وفق إيقاع زمني منتظم. ويمنحك هذا الكتاب نصيحة لا تقدر بمال، يمكنك استخدامها من وقت لآخر مع تصاعد قدرتك على إدارة الاجتماعات بثقة وبنجاح.





استخدام الاجتماعات واستغلالها بفاعلية

تستهلك الاجتماعات وقتًا وأموالاً، وكلاهما عنصران ثمينان لذلك لا تدع لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى، ويجب أن تتأكد أن كل الإجراءات المتعلقة بعقد الاجتماع دقيقة وبناءة.

هل يقتضي الأمر عقد اجتماع؟

يشعر معظم المديرين بالضغط حيال مقدار الوقت المتوقع أن يستغرقه الاجتماع، ولكن ما عدد الاجتماعات التي يتعين عقدها من أجل خدمة غرض معين؟ إذا كنت قادراً على تدبر التكلفة الحقيقية للاجتماعات؛ فإنه يتعين عليك نتيجة لذلك ترتيب أقل قدر ممكن من الاجتماعات وحضورها.



مدير المبيعات يضع أسئلة لفريق المبيعات

السكرتير يأخذ الملاحظات

تعريف الاجتماعات

يتشكل اجتماع العمل من أفراد يجلسون معًا لغرض حل مشكلات أو اتخاذ قرارات. وقد توصف اللقاءات العرضية العابرة التى تحدث فى الردهات بين الزملاء بالاجتماعات إلا أن معظم الاجتماعات التي تجرى في إطار العمل تأخذ مزيداً من الطابع الرسمي ، مع الإعداد المسبق لوقت الاجتماع ومكانه. وقد يقتصر الاجتماع على شخصين في مواجهة بعضهما البعض مع المدير أو الزميل أو العميل، ولكن جرت العادة على أن يتشكل الاجتماع ويكتمل نصابه بحضور أكثر من شخصين. ولابد للاجتماع المثالي من غرض محدد يتم تلخيصه في جدول الأعمال ، وهو عبارة عن قائمة مدونة بالموضوعات المعدة للمناقشة ، مع الاهتمام بتداول هذه القائمة قبيل انعقاد الاجتماع.

تدبُّر التكاليف

تعمل الاجتماعات المثالية على توفير الوقت والمال، ويتجسد ذلك بوضوح عندما يجلس مجموعة من الأفراد المناسبين ليدلوا برأيهم معًا في مسألة تتعلق بغرض معين. إلا أننا نجد أن هناك الكثير من الاجتماعات التي تعقد لغير ضرورة . وعلى سبيل المثال: نلاحظ أن الاجتماع لفريق عمل في مستهل الأمر من أجل غرض معين، قد يتحول فيما بعد إلى مجرد عادة أو نمط دوري منتظم، أو قد يبدو الاجتماع مهمة قائمة بذاتها ، منفصلة عن العمل. ولا شك أن ذلك يصنف ضمن قائمة الترف والتبذير المكلف. وتتعلق أكبر التكاليف المتعلقة بالاجتماع بوقت المشاركين ، من قراءة جدول الأعمال، وإعداد المواد الخاصة بالاجتماع، ومن ثم حضور الاجتماع. وإذا ما تعين على المشاركين الانتقال والسفر، فلابد من أخذ هذا الوقت في الاعتبار. وأخيراً نجد أن هناك عنصراً آخر جديراً بالاهتمام ، ألا وهو « تكاليف الفرصة البديلة ». ولنتساءل في هذا المجال عما يمكن أن يفعله المشاركون لو لم يشاركوا في هذا الاجتماع؟ وكم يساوي ذلك بالنسبة للمؤسسة؟ كل هذه التكاليف يجب أن تؤخذ في الاعتبار قبل الدعوة لعقد اجتماع.

حساب التكاليف

لحساب التكاليف الإجمالية للاجتماع، احسب أولاً مجموع رواتب المشاركين، ثم أضف لذلك التكاليف السنوية الخاصة بكبار موظفي المؤسسة، واقسم المبلغ على عدد ساعات العمل السنوية (ساعات العمل الأسبوعية مضروبة في أسابيع العمل السنوية)، ثم أضف المصروفات النثرية لكل ساعة عمل، مثل: إيجار الغرفة ، وسوف يمثل الناتج الإجمالي النهائي تكاليف الاجتماع لكل ساعة. هل الغرض من الاجتماع يستحق كل هذه التكاليف؟ قد يستحق، ولكن يجب دائمًا السعي لخفض النفقات إلى حدها الأدنى مع الحفاظ على اعتماد بدائل فعالة.

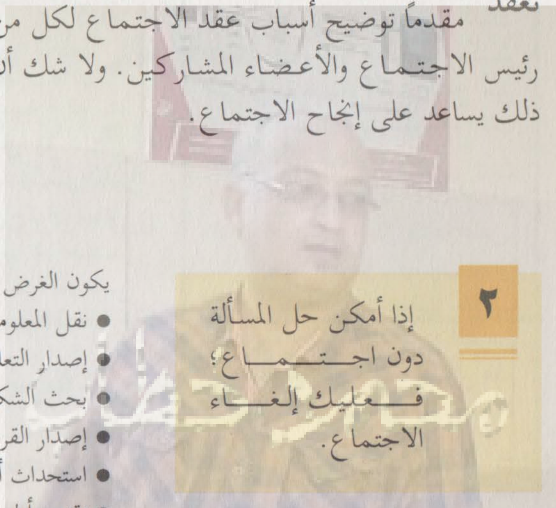


عقد الاجتماع

هذا الاجتماع يجمع أعضاء قسم المبيعات مع المدير العام لمناقشة قضية ما وحلها. والتكلفة في الساعة لهذا الاجتماع هي ١٧٨ دولاراً اعتماداً على رواتبهم المجمعة وقدرها ١٨٠,٠٠٠ دولارٍ في السنة. وكذلك المصروفات النثرية والعمومية وقدرها ١٠٠,٠٠٠ دولارٍ في السنة.

الإحاطة بالأهداف

تعقد الاجتماعات لأسباب كثيرة ومختلفة. ويراعى مقدمًا توضيح أسباب عقد الاجتماع لكل من رئيس الاجتماع والأعضاء المشاركين. ولا شك أن ذلك يساعد على إنجاح الاجتماع.



١
كن محيطًا دائمًا وبوضوح بغرض الاجتماع.

٢
إذا أمكن حل المسألة دون اجتماع؛ فعليك إلغاء الاجتماع.

تدبر الغرض من الاجتماع

يكون الغرض من وراء معظم الاجتماعات لأحد الأسباب التالية:

- نقل المعلومات والنصيحة وتوصيلهما.
- إصدار التعليمات.
- بحث الشكاوى أو الفصل في المنازعات.
- إصدار القرارت أو مباشرتها.
- استحداث أفكار مبتكرة.
- تقديم أطروحات للمناقشة عادة ما تتعلق بالحلول النهائية.

تصنيف التفاصيل

عند الانتهاء من تحديد الغرض الأساسي من الاجتماع، يمكنك الالتفات إلى التفاصيل الأخرى، عندئذ يجب التفكير في طول الوقت الذي قد يستغرقه الاجتماع، مع الوضع في الاعتبار الموضوعات الأولى بالمناقشة، وكيف يتم توزيع الوقت وتخصيصه لكل موضوع من الموضوعات. وتذكر تخصيص وقت للمهمات التي يتم إنجازها بالتفويض. ولابد من جدولة الاجتماع بحيث تتهيأ الظروف للأشخاص المناسبين والضروريين لحضور الاجتماع. وإذا لم يستطع هؤلاء الحضور؛ فيتعين إعادة ترتيب الاجتماع وجدولته لينعقد في الوقت المناسب. أما الاجتماعات التي تعقد بانتظام فعليك بالتدقيق في توالي الفواصل الزمنية، ومدى إفادتها للغرض من الاجتماع دون تضييع الوقت سدى.

أسئلة لتطرحها على نفسك

- س هل الهدف من الاجتماع واضح لكل فرد؟
- س هل يقتضي الأمر حضور كل الأشخاص حتى نهاية الاجتماع؟
- س هل هناك طرق أفضل من عقد اجتماع لمواجهة الموضوعات والمشكلات ؟
- س هل هناك أفراد اعتادوا عدم حضور اجتماعات ، ولكنهم قد يقدمون إسهامات مفيدة إذا حضروا هذه المرة؟
- س هل من الممكن أن يستفيد الاجتماع من استخدام أي وسائل بصرية معاونة؟

تقييم الأهداف الشخصية

سواء أكنت مترئساً للاجتماع أم كنت مجرد أحد الحضور، فلا شك أن ذلك ينعكس على الأهداف المرجوة من عقد الاجتماع، كما هو الأمر مع أهدافك الشخصية. وقد يتضمن جدول الأعمال بعض المفردات ذات الاهتمام الخاص بالنسبة لك، وعلى سبيل المثال يجب أن يكون لديك تصور جلي فيما يتعلق بالنتائج التي تعتبرها مقبولة، وحينئذ يمكن لك أن تبدأ في الإعداد للاجتماع طبقًا لذلك. كما تواجهنا مسألة أخرى تتعلق بمدى إمكان خفض معدلات الوقت الذي يستغرقه الاجتماع. وإذا عقدت العزم على عدم حضور الاجتماع كله، فإنه يتعين عليك إخطار رئيس جلسة الاجتماع بذلك مسبقاً.

٣

فكر بعناية في أسباب نجاح الاجتماع وأسباب فشله.

الموضوعات السرية

ينصح بإحاطة كل الأطراف المشاركة في الاجتماع بطرح أي موضوعات سرية على طاولة الاجتماع، حيث إن ذلك يؤثر على مفاهيم المشاركين. ويجب التعامل مع الموضوعات السرية بشكل مناسب ،كما يتعين احترام عنصر السرية حتى خارج غرفة الاجتماعات. وفي حالة احتواء جدول الأعمال على مزيج من الموضوعات السرية وغير السرية؛ فإنه يتوجب عليك التأكد من أن كل موضوع واضح مقدم للمشاركين.

تعزيز الأهداف

إذا ما ترأست اجتماعًا، فابدأ محاضر الاجتماع بتلخيص الأهداف حتى يمكن للمشاركين استيعابها على مدار وقت الاجتماع .كما يجب عليك تذكير المشاركين بالقرارات التي يجب اتخاذها وأنسب توقيت لذلك. بالإضافة إلى المعلومات التي سوف توضع قيد التداول. وإذا لاحظت أن المشاركين يحيدون عن صلب الموضوع المطرق للبحث؛ فاعمل على لفت أنظارهم إلى مدى محدودية الوقت المخصص لمناقشة كل موضوع . وعند حضورك أحد الاجتماعات؛ تأكد أنك على أهبة الاستعداد للانخراط في النقاش حول الموضوعات المطروحة، ولا سيما ما يعنيك منها.

٤

فكر فيما قد يحدث إذا لم يعقد اجتماع منظم.

مسارك الحاسم

حتى قيامك بتحديد أهدافك لا يمكنك تحديد نوع الاجتماع الذي تحتاجه. لذلك حدد أهدافك وطول مدة الاجتماع، ثم قم بدعوة المشتركين.

حدد الغرض من عقد الاجتماع ← **قرر المدة التي يجب أن يستغرقها الاجتماع وحددها** ← **تأكد من حضور الأشخاص المعنيين بالمشاركة فيه.**

الاجتماع غير الرسمي

تأخذ الاجتماعات غير الرسمية أشكالاً وأنماطًا متعددة ومتباينة، وتمثل منبراً مفيداً للمناقشة. وسواء انعقدت تلك النوعية من الاجتماعات بالصدفة أو تم تنظيمها بشكل عرضي، كأن يتم ذلك بطلب مباشر؛ فإنه يجدر بنا استثمار تلك الفرص لحل المشكلات العارضة بأسلوب بسيط.

٥

تذكر أن حضور كبار المديرين قد يحد من حرية المناقشة.

تهيئة موقع الاجتماع

بالرغم من الطبيعة العرضيّة التي تقترن بالاجتماعات غير الرسميّة؛ فإنه يمكن من خلالها أن نفيد من عناصر البيئة المحيطة إذا ما أحسنّا الاختيار. إذ لا يمكن أن تكون المناقشات مثمرة إذا ما شعر المشاركون بعدم الراحة، أو إذا ما وجدوا أنفسهم مضطرين لمناقشة موضوعات سرية في مكتب عادي مفتوح. وهنا نقول إنه ينبغي اختيار العناصر البيئية المحيطة المناسبة كعامل مشجّع للوصول إلى النتائج المرجوّة.

٦

اعقد الاجتماعات بعيداً عن مكان عملك حتى يمكنك إنهاءه وتركه بسهولة.

الاجتماعات غير المخططة

يطلق على الاجتماعات التي يدعى لعقدها في غضون زمن قياسي، وتلك التي تنعقد بشكل عابر أو عفوي اللحظة « الاجتماعات المرتجلة» . وتعتبر تلك النوعية من الاجتماعات مثالية لمناقشة الموضوعات بصراحة ووضوح واتخاذ القرارات السريعة دون الحاجة إلى حضور عدد كبير من المشاركين. ويمكن الاعتماد على تلك النوعية من الاجتماعات في إيجاد حلول للمشكلات الصغرى بشكل مؤثر وفعال، وذلك من خلال توجيه الدعوة لثلاثة أو أربعة أفراد بحد أقصى .كذلك يمكن استغلالها لإصدار البيانات العاملة وإعلان التصريحات الهامة. وتتميز الاجتماعات المرتجلة بالأسلوب الشفهي الآلي واللغة غير المتكلفة بين الزملاء. قم بتهيئة جو اجتماع غير رسمي وسوف يشجعك ذلك على مقاطعة الآخرين في الاجتماع. وتطلع إلى تعبيرات الوجوه تجد أنها تتسم بالتلقائية ، إذ يكون المشاركون في حلٍ من القيود الرسمية.

▼ حل المسألة

استخدم اجتماعًا مرتجلاً مثلاً مع زميل في رواق أو ممر لحل مسألة في الحال.



الاجتماع غير الرسمي المصغر

وهو نوع مثالي للمناقشات وحل المشكلات وإبداء الانطباعات، ويتسم بالإعداد الزمني المسبق ، وذلك على عكس الاجتماعات غير المخططة. ويجب أن نأخذ في اعتبارنا عند إدارة هذا الاجتماع – الذي عادةً ما يتشكل من شخصين أو ثلاثة – مشاركين الغرض منه وحدود الوقت المتاح له. ويجب التحكم في الاجتماع، وتوجيهه بشكل مناسب. الأمر الذي يترتب عليه سير الأمور وفق ما هو مخطط لها ، وذلك مع السماح وتهيئة الأجواء كي تأخذ المناقشات المفتوحة طريقها بين المشاركين . ويجب تشجيع هذه النزعة من خلال الاتصال البصري مع المشاركين.



اقتسام الأفكار ومشاركتها

إن الاجتماعات المصغرة فرصة جيدة لمشاركة الأفكار بحرية. فإذا تمكنت من التحكم في اجتماع مثل هذا؛ اطلب من أحدهم تدوين الأفكار حين تلوها وغالبًا ما ينشط هذا السجل المكتوب المقترحات الأخرى ويثيرها.

الجلسات العاصفة

يمكن الاعتماد على تلك النوعية من الجلسات غير الرسمية لتوليد أفكار جديدة واستحداثها واستنباط أفكار سريعة للمساعدة في حل المشكلات. ومن أجل الحصول على أفضل النتائج اشرح الغرض من الاجتماع ، وحدد الوقت المتاح، على أن يتم ذلك الإجراء مسبقًا. حتى يتمكن المشاركون من الاستعداد لذلك. وتبلغ هذه النوعية من الجلسات أعلى معدلات تأثير لها بمشاركة مجموعة مصغرة من الأفراد المتمرسين ذوي الخبرة والمفاهيم المناسبة، لذا يتعين مطالبة كل مشارك بالإسهام والقيام بدوره، كما يجب تجنب نقد الأفكار والحكم عليها أثناء الاجتماع، حيث إن ذلك المسلك يؤدي إلى إحباط الراغبين في تقديم مقترحات.



الاجتماع الرسمي

٧

آلف نفسك مع الأنواع المختلفة لإجراءات الاجتماع الرسمي.

لكل نوع من تلك الاجتماعات قوانينه الإجرائية الخاصة. فالاجتماعات السنوية العامة يجب أن تعقد وفق مقتضيات القانون الخاص بذلك. أما النوعيات الأخرى من الاجتماعات؛ فهي اختيارية، ويدعى لانعقادها من أجل اتخاذ قرار معين أو طرح موضوع ما للمناقشة.

الاجتماعات الرسمية

نوع الاجتماع	خصائصه
اجتماع مجلس الإدارة يحضره أعضاء مجلس إدارة الشركة. ويضم عادة مديري الشركة. ويتعين على المجلس في بعض البلدان ممارسة سلطاته بشكل يتفق مع القانون كلية.	• تنعقد على فترات زمنية منتظمة، ربما مرة كل شهر لمناقشة أعمال الشركة وتنعقد عادة في غرفة المجلس المخصصة لذلك الغرض. • يترأس هذا الاجتماع العضو المنتخب طبقًا لقوانين الشركة وقواعدها.
اللجنة الدائمة هي مجموعة فرعية من مجلس إدارة الشركة. وقد يعهد إليها مسئولية المهام المتواترة، مثل: المراجعة التنفيذية لرواتب المديرين التنفيذيين ومستوى أدائهم.	• تجتمع هذه اللجنة دوريًا لإنجاز المهام الموكلة إليها. • قد يقوم مجلس إدارة الشركة بتفويض اللجنة بالعمل والتصرف باسم المجلس. • قد ترفع اللجنة الدائمة تقارير لمجلس إدارة الشركة الذي يبادر بدوره إلى اتخاذ القرارات المناسبة.
اللجنة الفرعية قد يتجه مجلس إدارة الشركة لتشكيل لجنة فرعية للنظر في مسألة تحتاج إلى اهتمام وتركيز خاص. وقد تجتمع هذه اللجنة بشكل منتظم أكثر مما يحدث مع المجلس مكتملاً.	• تجتمع هذه اللجنة عند الضرورة لمناقشة موضوعات خاصة تحتاج لخبراء متخصصين أو للنظر بالتفصيل في المشكلات المعقدة. • كثير من مجالس الإدارة يجدون صعوبة في الاجتماع أكثر من مرة في الشهر، بينما يمكن للجنة الفرعية أن تجتمع بشكل منتظم، ويقتضي الأمر مشاركة الأفراد الضروريين للموضوع قيد البحث والمناقشة.
الاجتماع العام هو اجتماع مفتوح للجميع. وقد تعتمد عليه الحكومات المحلية أو الجماعات الخاصة الراغبة في استطلاع الرأي العام فيما يختص بموضوعات متنوعة، كذلك الشركات التي ترغب في مناقشة ما يتعلق بالتطوير.	• يدعى جميع الأعضاء لحضور هذا الاجتماع الذي عادة ما يعلن عنه مسبقًا في مراكز التجمعات المحلية والمكتبات العامة وفي الصحف والمجلات المحلية. • يتضمن جدول أعماله عادة موضوعاً رئيساً واحداً لمناقشته.

اتباع القوانين

تتسم القوانين التي تحكم الاجتماعات الرسمية بالتعقيد والاختلاف من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، وقد تحدد القوانين المقدار الزمني للإخطار مقدماً بالموعد المحدد للاجتماع، ومن له حق الحضور والإجراءات التي يجب اتباعها عند التصويت. وإذا ما كنت مرشحاً أو مدعواً للمشاركة في اجتماع؛ فإنه يتعين عليك القيام مسبقاً تحديد القوانين التي يجب أن تتبعها.

٨

كن مدركاً لأية متطلبات قانونية مطلوبة في الاجتماعات الرسمية.

نوع الاجتماع	خصائصه
المؤتمر هو اجتماع يشتمل على اقتراحات متعددة في إطار واحد. وأحياناً تقتصر المشاركة على جماعة معينة مثل موظفي الشركة فقط.	• هذا النوع من الإجتماعات يعد مثالياً لتوصيل المعلومات لحشد كبير من الناس مباشرة وخلال وقت قصير. • نظراً لطبيعة المؤتمرات، لا يسمح بتداول النقاش على نطاق واسع أو مشاركة الجمهور بشكل كبير.
الاجتماعات الخارجية تضم مجموعة من الأفراد ينتمون إلى مؤسسة واحدة، بالإضافة لمجموعة أخرى من خارج المؤسسة. على سبيل المثال: ممثلو اتحاد تجاري زائرون.	• تشكل السرية جانباً مهماً في الاجتماعات الخارجية ويتعين على المشاركين التفكير ملياً فيما يختص بالمعلومات التي يجب إبقاؤها طي الكتمان، وتلك التي يمكن الإفصاح عنها خلال الاجتماع لتحقيق الأهداف المرجوة. • قد تنعقد الاجتماعات الخارجية على أرض محايدة.
الاجتماع السنوى العام يعقد سنوياً بشكل ملزم. وهو عبارة عن تجمع من مديري الشركة وحاملي الأسهم لمناقشة سير العمل خلال السنة المنقضية، وكذلك مناقشة الخطط المستقبلية.	• يسمح خلاله لحاملي الأسهم بتوجيه الأسئلة لمديري الشركة باعتبارهم مسئولين عن أداء الشركة. • يستغل المديرون هذه الفرصة لاعتماد الحسابات السنوية وتعيين المراجعين ومناقشة الخطط والسياسات المستقبلية.
الاجتماع الاستثنائي العام وهو اجتماع يمكن أن يلتئم في أي وقت عند احتياج إدارة الشركة إلى موافقة المساهمين بشأن اتخاذ قرارات عاجلة.	• ينصح بإخطار المساهمين بموعد الاجتماع قبل التاريخ المحدد بفترة كافية، وقد تختلف هذه الفترة من بلد إلى آخر. • يحكم هذا النوع من الاجتماعات نفس الإجراءات التي تحكم الاجتماع السنوي العام.

ثــورة الاتصــالات

٩

قبل الاجتماع، اتصل بالحضور هاتفياً للتأكيد عليهم فيما يخص الشئون المتعلقة بالاجتماع.

تحرز تقنية الكمبيوتر والاتصالات (ما يعرفان معًا بتقنية المعلومات أو IT) تقدمًا سريعًا، مما ترتب عليه تقليص الحاجة إلى الاجتماعات المباشرة. ويمكن استخدام هذه الوسائل المعقدة لتخفيض معدلات إنفاق الوقت في حضور الاجتماعات.

الاتصــالات العمــلـيــة

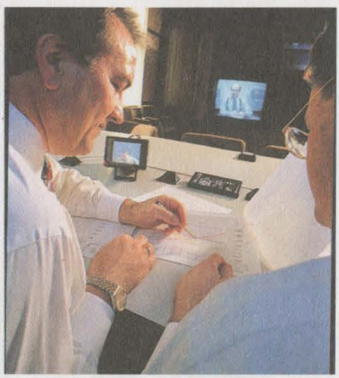
كان لابتكار التقنية الرقمية أثر كبير في إحداث ثورة على الطرق التقليدية في تبادل المعلومات، الأمر الذي ترتب عليه تقليص معدلات الحاجة إلى السفر . وتشتمل هذه البدائل الرقمية على المؤتمرات الهاتفية والمؤتمرات المتلفزة عبر دوائر تلفزيونية مغلقة. هذا بالإضافة إلى البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت. وينصح بأخذ هذه الخيارات في الاعتبار قبل الاتجاه إلى عقد اجتماعات وجدولتها عبر مسافات طويلة.

١٠

اختر أفضل المعلومات وتجنب الإفراطات.

المــؤتــمـر المتــلـفــز

تعتمد هذه التقنية الحديثة على وصلات ربط صوتية ومرئية، وحاليًا تستخدم هذه التقنية على نطاق واسع في عقد الاجتماعات. وفي حالة امتلاك هذه التقنية، فإنه يمكن وضع أفراد من كل أنحاء العالم في حالة اجتماع . وتستحوذ تقنية المؤتمر المتلفز على إبراز لغة الجسد والتعبيرات الوجهية التي تعد بمثابة عناصر مؤثرة في مجال المؤتمرات المتلفزة.



▲ **المشاركة التليفزيونيّة**

امزج بين الطرق التقليدية والحديثة لتتلاءم معك. اجعل مثلاً المندوب العاجز عن حضور اجتماع فعلي يشترك فيه عن طريق الدوائر التليفزيونية.

١١

ضع في اعتبارك اختلافات التوقيت العالمي عند تنظيم الدعوات وإعدادها للمؤتمر المتلفز.

١٢

اختر أفضل اجتماع بوضع حد زمني معين.

١٣

ردد اسمك عندما تتحدث أثناء دعوة هاتفية للمؤتمر.

مراسلات البريد الإلكتروني

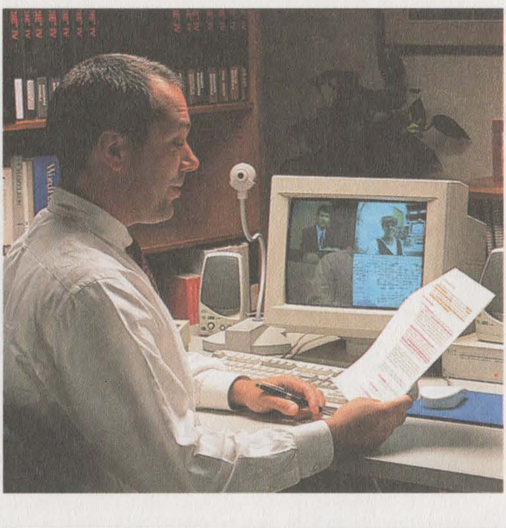
يسهل البريد الإلكتروني عملية تسليم الرسائل المكتوبة وتسلمها من خلال شبكة الإنترنت، وذلك بسرعة كبيرة. وذلك قد يعادل نوعًا آخر من الاجتماعات التي قد تمتد أيامًا وأسابيع، حيث يتعين على المشاركِين الانضمام إلى اجتماع أو مؤتمر عملي، والتعليق على موضوع أو مشكلة قيد التداول والنقاش. ولاشك أن ذلك يمكن قطاعًا كبيراً من الموظفين من أقسام ومواقع مختلفة من المشاركة في المناقشات دون مكابدة أو عناء، وتكاليف حضور الاجتماع بصفة شخصية. وقد نواجه مشكلة التراكم السريع للمعلومات غير الضرورية، لذا يفضل إصدار رسائل قصيرة ومتصلة مباشرة بصلب الموضوعِ، الأمر الذي يترتب عليه تحديد جدول أعمال المؤتمر بصورة فعالة.

الاختلافات الثقافية

تشتمل الحواجز التقليدية التي تعوق الاتصالات العملية على اختلاف اللغة، وفروق التوقيت، وطول مسافة السفر بين الأقطار، بالإضافة إلى التباين الثقافي. ولكن كثيراً من تلك الصعوبات قد تم تحجيمها اعتماداً على تقنية الاتصالات. ويوفر لنا البريد الإلكتروني قناة اتصال مباشرة وجَاهزة بغض اَلنظر عن الموقع أو فروق التوقيت. وقد أضحى عائق اللغة الإنجليزية الواسعة الانتشار والذي يمكن أن تعوق المتكلمين غير المواطنين أقل تأثيراً، خصوصًا إذا اقترن الأمر بالبريد الإلكتروني، حيث تتميز الرسائل المتبادلة من خلاله بالاختصار والتلقائية، مع الحاجة للتقليل من الاستخدام المعقد للغة.

▼ **الاتصالات الفعلية**

تسمح المؤتمرات من خلال الدوائر التليفزيونية بالاتصال حتى عندما لا تتمكن من عقد اجتماع. حاول أن توفر كافة الوسائل لديك، بما فيها المادة المكتوبة وأكبر قدر من لغة الجسد والتعبيرات الوجهية.



اختيار النوع الأمثل من الاجتماعات

هناك أنواع متعددة من الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. وكل نوع من تلك الأنواع يتناسب مع غرض معين. ولهذا السبب يجب أن تقرر أيّ نوع من تلك الأنواع هو الأكثر ترجيحًا بالنسبة لك ولمساعدتك في تحقيق أهدافك وإنجازها قبل الشروع فى عمل الترتيبات الخاصة بالاجتماع وإخطار المشاركين.

١٤
فكر بعناية وحرص دائمين في نوع الاجتماع الذي تحتاج إلى عقده.

العوامل المؤثرة

مادمت اخذت قرارك بضرورة عقد اجتماع فلا شك أن الخطوة التالية هي أن تأخذ في الاعتبار عدداً من العوامل، مثل: مدى الحاجة لعقْد الاجتماع بشكل عاجل، وهل لابد من عقده بأسرعِ ما يمكن؟ ومَنْ المُرشَّح للحضور؟ وما الذي تريد تحقيقه من وراء هذا الاجتماع؟ مع مراعاة هذه الأسئلة، وبالإضافة إلى هدفك الأساسي من الاجتماع؛ فإنه يتعين عليك اختيار النوع الذي يناسب تلك الأهداف وطبيعة الاجتماع. وعلى سبيل المثال؛ فإن الاجتماع باللجنة الفرعية أو الاجتماع باللجنة الدائمة (اجتماعات رسمية) يناسبان غالبًا عملية صنع القرارات، واتخاذها بينما الجلسات العاصفة (اجتماعات غير رسمية) قد تناسب المشاركة في الأفكار وصياغتها.

١٥
حاول أن تجعل الاجتماع مصغراً بقدر الإمكان لكي يساعدك هذا في تقليل النزاعات والاضطرابات.

تقرير حجم الاجتماع

يؤثر الغرض من الاجتماع على الحجم المثالي للاجتماع . ولكلّ من الاجتماعات الموسعة والمصغرة مزاياها وعيوبها. إذ يحمل الأفراد المشاركون بأعداد كبيرة في الاجتماع الموسع آراء مختلفة ومتباينة . وقد يكون ذلك أمراً بناء. ولكنه من المرجح أيضًا أن ينقسم المشاركون إلى جماعات ويتفرقون شيعاً، بينما نجد المجموعات الصغيرة يمكن أن يعمل أعضاؤها معاً بأسلوب إنتاجي أفضل ، إلا أنهم لا يستحوذون إلا على نطاق ضيق من وجهات النظر . والحجم الأكثر شيوعًا وتداولاً من الاجتماعات ذلك الذي يشارك فيه من ستّة إلى تسعة مشاركين، وهو عدد يمكن توجيهه والتحكُّم فيه، علمًا بأن ذلك العدد كافٍ لعمل المناظرات وإثارة المناقشات المرجوّة. وتشجع هذه النوعيّة من الاجتماعات على الحضور والمشارَكة، حيث يعلم المشارِكون أنهم سيكونون محل اهتمام، وسوف يصغي الآخرون لما يقولونه.

١٦
ضع ساعة يد أو ساعة حائط في موقع بارز لتمكنك من مراقبة الوقت باستمرار.



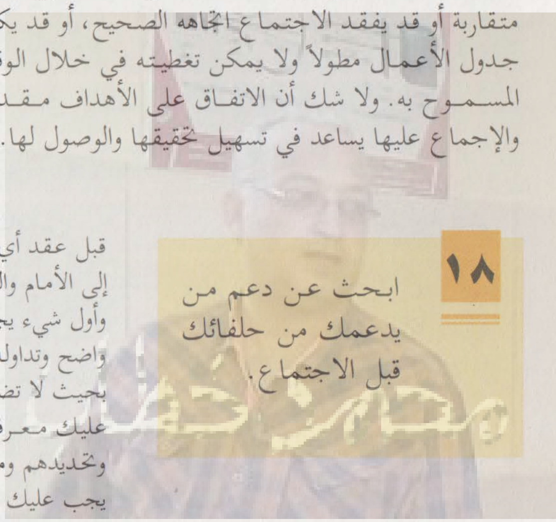
مضاهاة الغرض من الاجتماع بنوع الاجتماع

الغـــرض	الاعتبــــارات	نوع الاجتماع
التعامل مع المعلومات مثل: إصدار التقارير وتلقيها وإصدار التعليمات وإعلان تغييرات إجرائية وشرحها.	يتعلق بثلاثة أفراد	غير رسمي
	يتعلق بأربعة أفراد أو أكثر أو فريق	رسمي
	يتطلب معرفة ردود الأفعال والمناقشة	غير رسمي ورسمي
	تحديث إمكانات مديري الشركة وتطويرها	رسمي
	اشتراك المساهمين	اجتماع سنوي عام أو استثنائي
	إعلام أكبر عدد ممكن من الناس خارج المُؤسسة، بما في ذلك وسائل الإعلام.	اجتماع عام
	متحدثون يدلون بمعلومات	مؤتمر
حل المشكلات على سبيل المثال: معالجة الشكاوى والتظلمات.	يتعلّق بشخص واحد فقط	اجتماع أُحادي منفرد
	الحصول على بيانات ومعلومات من أناس متعددين أو فريق	لجنة فرعية
	يتعلق بمشكلات عاجلة وملحة	اجتماع مرتجل
صنع واتخاذ قرارات مثل: الاختيار من خيارات متعددة، الحصول على تفويض، أو الالتزام بأسلوب عملي محدد.	يحتاج الأمر لنقاش سريع أو إعادة تداول مسائل تتعلق بالعمل	اجتماع مرتجل
	طرح موضوع للنقاش	رسمي
	طلب نقاش أو منح تفويض في أعلى مستويات المؤسسة	اجتماع مجلس إدارة
	طلب تفويض من حاملي الأسهم	اجتماع سنوي عام أو استثنائي
تشجيع الأفكار الجديدة، على سبيل المثال، ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة.	الحاجة لمناقشة أفكار مبتكرة	غير رسمي
	الحاجة لاستحداث أفكار جديدة بسرعة	اجتماع عاصف (غير رسمي)
	الحاجة لتقارير تتعلق بموضوع مهم تتم مناقشته والإعداد له.	رسمي

المتابعة

هناك أسباب متنوعة تقف وراء عدم تحقيق الاجتماع للأهداف المرجوة منه. فقد تكون للحضور أهداف متقاربة أو قد يفقد الاجتماع اتجاهه الصحيح، أو قد يكون جدول الأعمال مطولاً ولا يمكن تغطيته في خلال الوقت المسموح به. ولا شك أن الاتفاق على الأهداف مقدمًا والإجماع عليها يساعد في تسهيل تحقيقها والوصول لها.

١٧ قم بتوزيع أية مستندات مدعمة للموضوع مع جدول الأعمال.



التفكير فيما هو آت

قبل عقد أي اجتماع، فإنه يجدر بنا التفكير فيما هو آت والنظر إلى الأمام والتخطيط بعناية لضمان سير الاجتماع بشكل فعال، وأول شيء يجرى تنفيذه في هذا الصدد، هو توزيع جدول أعمال واضح وتداوله، والتأكد من أن الوقت المخصص للاجتماع كاف بحيث لا تضطر للقفز فوق الموضوعات الرئيسة المهمة. ويتعين عليك معرفة الأفراد الذين يحاولون السطو على اجتماعك وتحديدهم ومحاولة استبعادهم وإبطال حججهم مقدمًا. كذلك يجب عليك البحث عن أولئك الذين يشاركونك الرأي، وتشجيعهم ودعم وجهات نظرهم.

١٨ ابحث عن دعم من يدعمك من حلفائك قبل الاجتماع.

تجنب المآزق

يمكن تجنب معظم المآزق التي تكتنف الاجتماعات من خلال الإعداد الجيد والمشاركة الإيجابية من الحضور. ويتعين عليك التيقن مما يأتي:

- الدراسة المستفيضة لكل الموارد والنشرات التي تم توزيعها وتداولها قبل الاجتماع.
- بدء الاجتماع في الوقت المحدد وإنهاؤه.
- اتباع جدول الأعمال بدقة.
- في حالة ترؤسك للاجتماع اعمل على استقطاب الآخرين. وحثهم على المشاركة الإيجابية ما أمكنك ذلك.
- تأكد أن المشاركين على بينة من القرارات التي تم التوصل إليها.

وعند الوصول إلى أخر موضوع على جدول الأعمال؛ فإنه يمكن للمشاركين تعاطي أسلوب التحادث المرسل، وإذا كنت مترئسًا للاجتماع؛ فاسمح لكل مشارك أن يدلي بدلوه وفق نمط منتظم.

١٩ تأكد أن هدف الاجتماع متفق عليه قبل بدء الاجتماع.

٢٠ ذَكِّر المشاركين بجدول الأعمال عند شرودهم عنه.

إدارة اجتماع

سلبية		إيجابية
تأخر وصول المشاركين	افتتاح الاجتماع	بداية سريعة
حدوث تجاوزات في الوقت المحدد	مناقشة الموضوعات الواردة في جدول الأعمال على التوالي	المناقشة تسير وفق الجدول الزمني المحدد
نشوب خلافات بين المشاركين	استطلاع الآراء فيما يختص بكل موضوع	الحاضرون يساهمون بشكل فعال
		الحصول على حلول مقبولة
استمرار الشجار والخلافات	التحرك تجاه الأهداف	استعراض كل الخيارات
النقاش يصل لطريق مسدود	التوصل إلى قرار	التفاوض حول حل وسط
لم يتم البت في أية نقاط	اختتام الاجتماع	تلخيص النقاط الرئيسة والموافقة عليها







الإعـــداد للاجتماع

نادراً ما يحسب الوقت الذي ينفق في الإعداد للاجتماع على أنه وقت ضائع. ويجب أن تتاكد أن الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وأن كل الأجواء مهيأة للوصول إلى القرارات المناسبة.

توجيـــه الدعـــوة للمشـــاركين

لاشك أن اختيار الأشخاص المشاركين المناسبين لحضور الاجتماع عامل مهم وحاسم فيما يتعلق بمدى إمكان تحقيق الأهداف المأمولة. ويتعين على كل مشارك الحضور، نظراً لأنه قد يقوم بإسهامات متميزة، وإلا فلن يستغل وقت الاجتماع أفضل استغلال.

٢١ فكر كيف سيعمل المشـــاركـــون في شكل مجموعة.

اختيـــار الحضـــور

عند التفكير في المدعوين، فلا شك أننا سنجد أفراداً معينين يفرضو أنفسهم كخيارات واضحة. وعلى سبيل المثال: عند مناقشة قرض؛ فإ ينصح بتوجيه الدعوة إلى شخص لديه القدرة على إقرار المبلغ المتفق علي وإجازته. أما المشاركون الآخرون؛ فقد يساهمون بتقديم بعض المهارا الخاصة والمشورة، كما ينبغي توجيه الدعوة إلى الأفراد الذين يتمتعو بمهارات خاصة في مجال الاتصالات، إذ إن ذلك من شأنه دعم مجموع العمل ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المرجوة وإنجازها. وإذا اقتضت الحاجة وجود بعض المشاركين كجزء من وقت الاجتماع، فإنه ينصح في هذه الحالة بإخطارهم بالوقت المحدد لبدء حضورهم الاجتماع والوقت المحدد لانصرافهم، وهذا من شأنه توفير وقت المشاركين، فضلاً عن تسهيل مهمة التحكم في الاجتماع والسيطرة عليه.

٢٢ فكر في أوقـــات السفر قبل جدولة أي اجتماع.

٢٣ أعد ترتيب الاجتماع وانعقاده إذا لم يتمكن المشـــاركـــون من الحضور.

تقييم الإسهامات

عندما تصل لصياغة قائمة أولية بالمشاركين، حدد الإسهام المحتمل تقديمه من قبل كل مشارك وفقاً لما يلي:

- هل لديهم المعلومات الكافية. على سبيل المثال : مشاركة مدير المبيعات تقديم تقرير خاص باستجابة العميل ورد فعله.
- هل بإمكانك تقديم نصائح خاصة أو معلومات إلى مدير الإنتاج؛ وعلى سبيل المثال؟
- هل تظهر حالة معقدة في الأفق؟ وعلى سبيل المثال : المحامي فيما يختص بالنزاعات حول عقد ما.
- هل بمقدورهم مباشرة عمل متفق عليه؟ وعلى سبيل المثال: مدير التمويل فيما يختص باجتماع حول الميزانية التقديرية.

٢٤ دون أسماء المتحدثين بكل بند على جدول الأعمال.

الاهتمام بالمشاركين



الإمداد بالمعلومات
يمكن دعوة فرد من أحد أقسام الشركة مثل: الإنتاج أو المبيعات لإخطار الأعضاء الآخرين في الشركة بالتقدم الذي تم إحرازه في قسمهم.



إسداء النصيحة
إن المشاركة الحالية لشخص في مسألة معينة أو خبرتهم السابقة قد تؤهلهم لإسداء نصيحة مفيدة وبناءة للمشاركين الآخرين.



تقديم خبرة متخصصة
إن وجود شخص ذي خبرات متخصصة سواء من داخل شركة ما أو خارجها؛ قد يسهل عملية المناقشة ويطورها.



اعتماد تفويض إجراء أو عمل ما
إن القرارات المالية بصفة خاصة مثل: التوقيع على التفاوض على عقد جديد؛ قد يتطلب حضور مدير مالي لتفويض الإجراء واعتماده.

إخطار المشاركين

تعد مسألة تحديد الوقت المناسب لكل المشاركين الذين ترغب في توجيه الدعوة إليهم بمثابة أكثر المهام صعوبة فيما يختص بعملية تنظيم اجتماع، وأحياناً ما تكون أسهل طريقة لتحديد موعد الاجتماع، من خلال الترتيب له بالنسج على منوال آخر اجتماع حضره نفس الأشخاص المرشحين للحضور. وإلا فلا مفر من الاعتماد على رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات التليفونية ذهاباً وإياباً ، حتى يتم تحديد موعد الاجتماع. وإذا اكتشفت أن شخصًا ما أو بعض الأشخاص ليس بمقدورهم الحضور في الموعد المقترح، فيجب أن تنظر في إمكان عقد الاجتماع بدونهم قبل الشروع في إعادة النظر في الموعد المحدد. وحافظ دائماً على إرسال تأكيد مكتوب بالموعد والمكان المحددين للاجتماع.

نقاط للتذكير

- يجب إخطار المشاركين بوضوح بتاريخ الاجتماع ووقته ومكانه والغرض منه.
- يجب على المشاركين فهم دورهم وإدراكه ومعنى ما يقدمونه من إسهامات في الاجتماع.
- ينصح بإرسال مذكرات خاصة بتفاصيل الاجتماع للمشاركين قبل موعد الانعقاد.
- يجب أن يكون مكان الاجتماع مجهزاً بشكل مناسب وذا حجم وسعة مناسبين.

إعداد جدول الأعمال

٢٥

تجنب الاجتماع في أوقات الخمول من اليوم، مثل فترة ما بعد وجبة الغداء مباشرة.

تتمحور أفضل طريقة للتأكد من أن المشاركين في الاجتماع على دراية بالهدف من وراء الاجتماع حول إرسال جدول أعمال واضح إليهم مقدماً قبل موعد الانعقاد. وهناك طرق عديدة لإعداد جدول الأعمال، لذلك عليك اكتشاف أفضل الجداول التي تناسب الأهداف المرجوة من وراء الاجتماع واستخدامها.

تصنيف جدول الأعمال

يتألف جدول الأعمال من قائمة بالموضوعات الضرورية المزمع طرحها للنقاش. ولابد أن تكون القائمة مختصرة وبسيطة وواضحة. وفي مستهل العمل يتعين جمع كل المعلومات المتعلقة، ومن ثم تصنيف الموضوعات المراد طرحها للنقاش، وإلى أي مدى من تناول التفاصيل. وقد يكون من المجدي التشاور مع المشاركين الآخرين. وإذا ما كانت هناك موضوعات متعددة مطروحة للنقاش؛ فيجب تحديد وقت محدد وتخصيصه لكل موضوع ،كي تتفادى تجاوز حصص الوقت المحددة لموضوعات الاجتماع. ويعتمد زمن البدء في إعداد جدول أعمال الاجتماع على مقدار الوقت المخصص للإعداد.

٢٦

تأكد أن رئيس الاجتماع على دراية بأية تغييرات حدثت في جدول الأعمال.

تحرير جدول الأعمال ◄

استخدم هذا الجدول البسيط كنموذج عند القيام بتصنيف جداول الأعمال لاجتماعات متشابهة. أعط كل مفرد من المفردات رقماً وحدد وقتاً للبدء لكل مفرد من المفردات، وذلك للإفادة من أي من المشاركين الذين لا يقتضي الأمر حضورهم وقت الاجتماع كله.

جدول أعمال اجتماع اللجنة

السادس من يوليو الساعة الحادية عشرة صباحاً

فندق التنين الأخضر

١- (س ١١,٠٠) تعيين رئيس الاجتماع.

٢- (س ١١,١٠) الاعتذارات المقدمة للغياب عن الحضور.

٣- (س ١١,١٥) المصادقة على محاضر أخر اجتماع.

٤- (س ١١,٣٠) الموضوعات المنبثقة عن أخر اجتماع.

٥- (س ١١,٤٥) المراسلات.

(س ١٢,٠٠) راحة وترفيه.

٦- (س ١٢,١٥) التمويل.

٧- (س ١٢,٤٥) الأعمال الخاصة.

٨- (س ١٣,٠٠) تحركات أخرى.

٩- (س ١٣,١٥) أي أعمال أخرى.

١٠- (س ١٣,٣٥) تفاصيل الاجتماع التالي.

٢٧

حاول أن تجعل جدول الأعمال قصيراً وبسيطاً قدر الإمكان.

تنظيم جدول الأعمال

عند الشروع في تصنيف جدول أعمال لاجتماعك حاول ترتيب الموضوعات بشكل منطقي مع تجميع الموضوعات المتشابهة معًا. وهذا من شأنه أن يحول دون تكرار الإجراءات . وعادة ما تتصدر عملية تدبير الشئون الداخلية للمؤسسة وترتيب جدول الأعمال، ومنها تعيين رئيس الاجتماع وتقديم الاعتذارات الخاصة بالتغيب عن الحضور، وذلك قبل الانتقال إلى التصديق على محاضر الاجتماع السابق ، والاستماع إلى التقارير الخاصة بالمهمات التي تم التكليف بها إبان الاجتماع السابق. وعليك تحديد الموضوعات التالية المزمع مناقشتها خلال الاجتماع، والتي تعرف بالموضوعات المتداولة بدقة واهتمام. فمنها على سبيل المثال: الحسابات المالية الأخيرة للمبيعات، والأرقام الخاصة بالمبيعات، وهما من الموضوعات التي من المتوقع أن تدور حولها المناقشات،وأخيرًا يجري السماح بطرح موضوعات أخرى على مائدة النقاش ،ومن ثم التخطيط لتحديد تاريخ الاجتماع التالي ووقته ومكانه.

٢٨ حاول أن تَقْصر جدول الأعمال على ورقة عمل واحدة.

نقاط للتذكير

- يجب أن يحتوي جدول الأعمال على تفاصيل تاريخ انعقاد الاجتماع ووقته ومكانه والغرض منه.
- يجب أن يكون جدول الأعمال محددًا ودقيقًا عن الهدف الرئيسي للاجتماع.
- إلمام كل المشاركين بما هو متوقع منهم في الاجتماع.
- الوقت المحدد لكل موضوع يكون مؤشرًا لأولويته في المناقشة.
- لا يتعدى وقت الاجتماع الوقت المحدد له قدر الإمكان.

٢٩ ناقش أكثر البنود أهمية أولاً في الجلسات التي يكون المشاركون فيها في حالة قلق وترقب.

توزيع المهام الخاصة بجدول الأعمال

عند الانتهاء من عمل المسودة الخاصة بجدول الأعمال، قم بإرساله للمشاركين الآخرين للتعليق وإبداء الرأي وإضافة أية ملاحظات؛ أو لإقراره والموافقة عليه. وإذا رغبت في إضافة أية مفردات أو إلغاء أية بنود من جدول الأعمال الذي سبق إجازته، فإنه يتعين عليك الحصول على موافقة المشاركين. ومن المتوقع والمرجح أن يوافقوا على الإلغاء مع الإحجام عن إعطاء الموافقة فيما يختص بالإضافة، إلا إذا كانت لهم مصلحة خاصة في ذلك. وليس مقبولاً أن تقوم بتزويد المشاركين بجدول أعمال منقح ومعدل بسبب المرض المفاجئ لرئيس الجلسة أو لحدوث تغيير مفاجئ في الظروف والأحوال المالية، وبعد ذلك يمكنك توزيع جدول الأعمال النهائي قبل الموعد المقرر لانعقاد الاجتماع بوقت مناسب.

أشياء للإنجاز

١- اتخاذ قرار فيما يختص بالموضوعات المطلوب إثارتها وطرحها خلال الاجتماع.
٢- إرسال مسودة بجدول أعمال الاجتماع إلى كل المشاركين مع دعوتهم للإدلاء بمقترحاتهم بخصوص الموضوعات الأخرى.
٣- القيام بدمج أية اقتراحات ضمن المسودة التالية.
٤- إعادة توزيع جدول الأعمال وتداوله بين كل المشاركين، ومطالبتهم بالتصديق على جدول الأعمال بشكل نهائي.

تحديد مقر الاجتماع

٣٠

فكر في الوقت المنفق بالنسبة لهؤلاء الذين يسافرون مسافات طويلة.

يعد اختيار المقر المناسب للاجتماع من أكثر الأمور أهمية لنجاح الاجتماع. فالمسألة ليست مجرد راحة فحسب، ولكن يجب أن يشعر المشاركون أن المكان لائق بالمناسبة، وهذه حقيقة وقاعدة تسري على كل الاجتماعات صغيرها وكبيرها، الرسمي منها وغير الرسمي.

التعرف على احتياجاتك

حاول مضاهاة موقع الاجتماع بالأهداف المرجوة منه. وإذا كانت من ضمن أهداف الاجتماع تهيئة الأجواء لتشجيع مجموعتين من الناس للتعارف. وفي هذه الحالة يكون من الأفضل اختيار مقر الاجتماع بعيداً عن أجواء المدينة. وطبقًا لنفس المقياس لا تعقد اجتماعًا رسميًا في مكتب مفتوح يتسم بالفوضى. وبالنسبة للاجتماعات التي تجري داخل إطار مؤسستك؛ فهناك عدة اختيارات تتعلق بمكان عقد الاجتماع، ومنها: البيت أو مكان محايد أو منطقة بعيدة. وما عليك إلا أن تقرر أيهم أفضل وأنسب لاحتياجاتك.

٣١

تأكد من وجود تسهيلات متاحة ومتوافرة لأي من الحضور ذوي الإعاقة.

القرار الخاص باختيار الموقع

إذا كنت بصدد عمل الترتيبات الخاصة باجتماع؛ يتطلب استئجار غرف أو منشآت أخرى؛ فإنه يتعين عليك التدقيق في مسألة الأسعار ومقارنتها، وخصوصاً إذا ما كانت ميزانيتك محدودة. وقد تتوصل لإيجاد فرصة للتفاوض حول الحصول على خصم خاص. وتعتبر المواقع التي تتوسط مراكز المدن الكبيرة هي المناسبة لمعظم المشاركين، كما تتوافر لها خدمات جيدة من خلال تواجد وسائل النقل العام. إلا أن المواقع المناسبة في هذه المناطق تكون غالية ومكلفة جداً . أما المواقع خارج المدينة؛ فلاشك أنها تسبب بعض الاضطراب والارتباك للمشاركين، وخصوصاً إذا استمر الاجتماع لأكثر من يوم واحد. ومن ناحية أخرى نجد أن أسباب الراحة التي توفرها أجواء المدينة مدعاة لمد الاجتماع لعدة أيام. وما عليك حيال ذلك إلا أن تدقق في أولوياتك، ثم تتخذ قرارك بخصوص اختيار الموقع المناسب.

اعتبارات قانونية

طبقًا للقانون؛ فإنه يتعين دعوة أشخاص معينين لحضور اجتماعات بعينها، مثل: الاجتماع السنوي لحاملي أسهم الشركة. ورغم أن بعض مسئولي الشركات المحرومين من الضمير قد عرف عنهم حرصهم على عقد الاجتماعات في مواقع وأماكن غير مريحة بغرض تمرير قرارات تفتقر إلى الدعم من المساهمين. لذا نجد أنه من غير القانوني اللجوء لعقد الاجتماعات في أماكن يصعب الوصول إليها والذي من شأنه الحيلولة دون تمكن المساهمين من الإدلاء بأصواتهم.

تقييم البيئة

٣٢

تأكد من أن المكالمات التليفونية تم تحويلها عن مكان غرفة الاجتماع.

تلعب العوامل الطبيعية دوراً مهماً في نوع الاجتماعات. ومهما تكن المناسبة؛ فإنه يجب العمل على راحة المشاركين كي يتمكنوا من التركيز في الاجتماع، مع تجنب الإفراط في تهيئة الأجواء المريحة، خشية أن يتسلل النعاس إلى أعين المشاركين ويغلبهم النوم. كما يجب التأكد من أن الضوضاء سوف تكون معدلاتها محاصرة عند الحد الأدنى، كما أن التدفئة والتهوية فعالة، ولكن لا تجاوز الحدود المعقولة. وغالبًا ما يجري تزويد الغرف في الفنادق الكبرى بأنظمة تكييف هواء ممتازة، ولكن بإضاءة طبيعية أقل، علماً بأن ذلك قد يكون على جانب كبير من الأهمية لتأمين البيئة المناسبة للاجتماع.

الأنواع المختلفة لمقر الاجتماع ومؤثراتها

مقر الاجتماع	العوامل المؤثرة
مكتبك مقر عملك أو طاولة اجتماعات مع قليل من المقاعد الإضافية.	• تتوافر لديك كل المراجع المطلوبة. • مزيد من الدعم لسلطاتك. • قد يدق جرس التليفون أو قد يقاطعك بعض الأشخاص.
المكتب الفرعي مقر عمل فرعي.	• قد يرفع ذلك من شأن موظفي المكتب الفرعي معنوياً. • قد يبدو غير مريح لكل الأطراف المشاركة وخصوصاً إذا كان المقر صغيراً.
غرفة اجتماعات داخل الموقع غرفة اجتماعات ملحقة بالشركة لاستخدام موظفي الشركة.	• تجنب الموضوعات المتعلقة بهرمية السلطة في الشركة التي قد تطفو على السطح عند استخدام مكتب أحد أعضاء الشركة. • قد تحدث مقاطعات لأعمال الاجتماعات إذا اتصل أحد من خارج الشركة.
مركز المؤتمرات قاعة كبيرة، مثل مبنى الجامعة تتاح للاستخدام بشكل دوري منتظم.	• منشأة تستوعب عدداً كبيراً من الحضور. • توافر الدعم الفني والأمني. • تفتقر إلى فرصة الجمع بين عدد قليل من الأشخاص بشكل غير رسمي.
غرفة اجتماعات خارج الموقع مقر محايد خارج مؤسستك.	• لضمان عدم استئثار أحد الأطراف بميزة الأرض. • مفيدة في حالة التأكيد على الخصوصية. • قد تكون مكلفة وغير مألوفة.
بعيداً عن مركز المدينة مكتب أو مقر اجتماع أو فندق في موقع آخر.	• موقع مريح في حالة قدوم المشاركين من كل أنحاء العالم. • يضفي لمسة ساحرة على المناسبة. • يتسم بالتكلفة العالية فيما يختص بالسفر والوقت ومحلات الإقامة.

تجنب المــآزق

هناك عدد من الأسباب، بعضها واضح وبعضها أقل وضوحاً، تقف وراء الحكم على اختيار موقع الاجتماع ومقره؛ بأنه اختيار سيئ. وعند القيام بتفقد المقر الخاص بك وحجزه حاول أن تتفادى الوقوع في مثل المآزق التالية:

- حضور عدد من الناس أكثر مما هو متوقع؛ الأمر الذي يترتب عليه ضيق المساحة المتاحة وشعور الحضور بعدم الراحة.
- حضور عدد أقل مما هو متوقع، الأمر الذي يترتب عليه وجود فراغات كبيرة يتعين شغلها.
- نظام تكييف الهواء غير كاف، ويبدو جو الغرفة خانقًا ومملاً.
- حدوث صعوبات ومشكلات فنية، نظراً لأن مفاتيح الإضاءة والمقابس لم تختبر، ولم تحدد بملصقات صغيرة.
- المقر يفتقر للخدمات، مثل: الخدمات المصرفية والكافيتيريات.

٣٤ اطلب من مساعديك دليل التغيرات الدورية السنوية لوسائل الانتقال المختلفة وجداولها.

حالة للدراسة

بعد حدوث توسعات ما في إحدى الشركات، صادف قسم الحسابات بعض المشكلات في التعامل مع أفراد المبيعات، لذا فقد عقد رئيس الحسابات اجتماعًا في حجرة مناسبة لقسم المبيعات لمناقشة سبل التعاون بينهما. مع ذلك فقد كانت الحجرة صغيرة للغاية، واحتاجوا للمزيد من المقاعد. وبسبب ضيق المقاعد؛ فإن بعض الأشخاص اضطروا للوقوف، بشكل مؤقت بين الآخرين ورؤية الشريحة التوضيحية التي كان يستخدمها رئيس الحسابات. كان التكييف عديم الفعالية، كما تعذر فتح النوافذ، لذا كان جو الحجرة حاراً وخانقًا، ثم فتح أحد الأبواب لكن ذلك أدى إلى وجود ضوضاء من الخارج. تم استدعاء رئيس الحسابات للتليفون. بعض الأشخاص غادروا القاعة بعد ذلك في ضيق عندما عاد الرئيس وطلب اقتراحات استجاب عدد قليل. لم يتم التوصل إلى أية حلول عملية.

٣٣ اعقد الاجتماعات ذات المشكلات الخاصة على أرض محايدة.

نقاط للتذكير

- يجب زيارة المقرات غير المألوفة لأماكن الاجتماع ولو لمرة واحدة قبل انعقاد الاجتماع.
- من المفيد أن يكون لغرفة الاجتماعات نوافذ يمكن فتحها أو غلقها حسب درجة حرارة الغرفة.
- الحرص على تعريف المتحدثين بأماكن مفاتيح الإنارة وأدوات التحكم في درجة الحرارة.
- يجب وضع لوحات إرشادية لدورات المياه والمرافق الأخرى.
- اختبار المقاعد بالجلوس عليها لمدة عشر دقائق للتأكد ما إذا كانت مريحة أم لا.

◀ الاختيار الخاطيء لمقر الاجتماع

هذه الحالة توضح أنه على علي الرغم من النوايا الطيبة، إلا أن الاختيار السيئ للمكان قد حطم العلاقة بين الفريقين بدلاً من تعزيزها. كان من الممكن الوصول إلى نتائج أكثر إيجابية إذا تفاعل الفريقان على أرض محايدة، ودون وجود أية مقاطعات مع وجود المكان الكافي لاستيعاب كل الموجودين في المناقشة.

التركيز على التجهيزات الصوتية ومدى نقاء الصوت

لا يضمن مقر الاجتماع الجيد التنظيم عقد اجتماع مثمر وإيجابي، إلا أن ذلك قد يعزز من فرص نجاح الاجتماع. ويتعين عليك أن تضع نصب عينيك أهداف الاجتماع المرجو تحقيقها. ويتجسد الغرض الرئيسي من الاجتماع في تقاسم المعلومات وتبادلها شفهيًا بين الحضور من المشاركين. ولذلك تبدو التجهيزات الصوتية على جانب كبير من الأهمية. حتى أن عدداً قليلاً من الأشخاص في غرفة اجتماعات قد يواجهون مشكلات في سماع بعضهم البعض. ولكن تبدو التجهيزات الصوتية مهمة بصفة خاصة بالنسبة للاجتماع الذي يضم عدداً كبيراً من المشاركين. وإذا كان هناك عنصر بصري – وسائل بصرية على سبيل المثال – فيجب أن تكون كل التجهيزات الصوتية والبصرية على جانب كبير من الجودة، كما يجب وضع المقاعد في أماكن لا تفتقر إلى الرؤية الجيدة.

٣٥

أوجد الموقع المناسب وتأكد أنه خال من الضوضاء والمقاطعات.



نجاح الاجتماع المنعقد

في أفضل الأضواء

تساعد التجهيزات السليمة على تهيئة المناخ المناسب للاجتماع، مثل: التجهيزات الصوتية السليمة، والإضاءة الواضحة والسليمة، والمقاعد المريحة. فإذا لم يشعر المشاهد بالاضطراب؛ فيمكنه الإنصات للمتحدث الذي يتحمس للتواصل والتخاطب بكفاءة.

حالة للدراسة

أعدت إحدى وكالات الإعلان مقابلة مع أحد العملاء المحتملين لمناقشة حملة إعلانية، وكان العميل يمارس عمله من إحدى البنايات الضيقة، وكانت المكاتب في مقر عمله لا تفصلها أية حواجز في أحد الأماكن البعيدة، لذا فقد اقترحت الوكالة إنشاء فندق به تجهيزات للمؤتمرات في مكان قريب من العميل. وقبل أسبوع من الاجتماع قام أحد أعضاء الوكالة بزيارة الفندق لاستكشاف الحجرة ووجد بها جهاز عرض متعدد الأنظمة ومائدة عملاقة. ولكنه طلب إزالة المائدة وجهاز عرض سمعي بصري عادي، لأنه كان يعلم أن الوكالة أعدت عرضها مستخدمة هذا الجهاز. وفي يوم الاجتماع وصل ممثلو الوكالة مبكراً لتجربة موقع العمليات وتجهيز المقاعد على شكل شبه دائرة. تم إعداد الستائر والتكييف، بينما تم طلب المشروبات. سار العرض بشكل طيب وكسبت الوكالة العميل الجديد.

توفير المكان الأنسب

كما توضح هذه الحالة، فإن تجهيز كل شئ مسبقًا – بالإضافة إلى القيام بتجربة عملية – كان يعني أن الوكالة بمقدورها إحباط أية مشكلات محتملة والتركيز على عرضها. بالإضافة إلى ذلك؛ فإن قرار الوكالة كان حكيمًا في رفضها للأجهزة الجذابة والأكثر تعقيداً واعتمادها على الأجهزة القديمة التي كانت أكثر ملاءمة لأغراضها.

موقع المشاركين حول طاولة الاجتماعات

لا شك أن لهذه المسألة تأثيراً كبيراً في نجاح الاجتماع. ويجب تدبر هذه المسألة والتفكير فيها قبل بدء الاجتماع. وإذا اقتضت الضرورة قم بعمل رسم تخطيطي لمواقع المشاركين حول الطاولة من أجل تهيئة أفضل الأجواء لتحقيق أهداف الاجتماع.

٣٦

اهتم بمواقع الجلوس المتعددة قبل اختيار أكثرها ملاءمة.

الاجتماع الأحادي (شخص في مواجهة آخر)

من البديهي أن يؤثر موقع الشخصين المجتمعين على النغمة السائدة في الاجتماع فضلاً عن التأثير في اتجاه المناقشات. وإذا عقدت العزم على عقد اجتماع، فيتعين عليك مراعاة التأثير في مدي الشكل الرسمي للاجتماع من خلال تنظيم مواقع جلوس المشاركين حول طاولة الاجتماع وترتيبها. وهناك ثلاثة أنواع رئيسة لمواقع الجلوس تندرج تحت هذا النوع من الاجتماعات كي تختار منها ما يناسبك، وهي: الدعم والتعاون والمواجهة.

ولاستكشاف تصور المشاركين الآخرين لوضع الاجتماع واتجاهه، ضع أربعة مقاعد حول طاولة الاجتماعات وتجاهها، وخذ مكانك على الطاولة قبل وصول الآخرين، ثم راقب كلاً منها وانظر أين سيجلس.



▲ الدعم

إذا أردت أن تكون مساعداً ومؤيداً فاجلس في زوايا قائمة بالنسبة للشخص الآخر، هذا الوضع يساعد على إلغاء الحواجز واتصال الأعين.



◄ التعاون

اجلس إلى جوار الشخص الآخر لاقتراح التعاون. وهذا الترتيب يعني سهولة تبادل الآراء.



◄ المواجهة

اجلس في الجوانب المقابلة للمائدة لتبعد نفسك عن الشخص الآخر. هذا الموقع يمكنك من توجيه المنازعات ومجابهتها بحرية أكثر.

٣٧

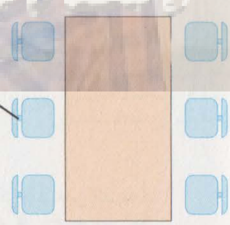
استخدم مائدة مستديرة للاجتماعات ذات الصبغة غير الرسمية.

ترتيب المقاعد في مجموعات

إنَّ الغرض من الاجتماع هو تحديد ترتيب المقاعد واختيار موقع المشاركين حول طاولة الاجتماعات، فهناك ثلاثة خيارات أساسية يستخدم فيها نمطان من الطاولات. وإذا كانت الفرصة مهيأة للتفاوض أو المواجهة، فيفضل اختيار الطاولة المستطيلة، على أن يحتل رئيس الجلسة وسط أحد الجوانب. ولمراعاة الحقيقة المرتبطة بتسلسل السلطة وفرضها في الاجتماع، اجعل موقع مقعد رئيس الجلسة على رأس الطاولة. أما بالنسبة للاجتماعات غير الرسمية التي تقترن بعدم مراعاة التسلسل السلطوي في المؤسسة؛ فيفضل استخدام طاولة مستديرة حيث يتساوى حولها الجميع. وإذا تم عقد الاجتماع بحضور عدد كبير من المشاركين في صالة اجتماعات كبيرة أو غرفة كبيرة، فينصح بترتيب المقاعد في صفوف مواجهة لرئيس الجلسة.

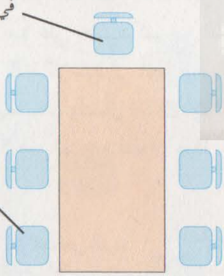
الفروق والاختلافات الثقافية

إن التسلسل الهرمي للسلطة يكون أكثر أهمية في بعض الثقافات من أي ثقافات أخرى. ففي أنحاء من آسيا، يكون للعمر ثقل كبير؛ لذا يعطى الأكبر سناً الموقع الأعلى مقاماً في الاجتماع. بينما تعطي ثقافات أخرى الأهمية الكبرى لذوي الألقاب، لذا فقد لا يتم إجلاس نائب الرئيس الأصغر في موقع أكثر رفعة ومقاماً من الرئيس.



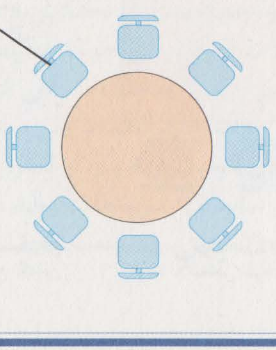
▲ مواجهة المعارضة

عندما تناقش قضايا أو تنوي اتخاذ قرارات، اجلس الأطراف المشاركة ذوي وجهات النظر المعارضة على أي من جوانب مائدة مستطيلة.



▲ توضيح التسلسل السلطوي الهرمي

إذا أردت أن تبين التسلسل الهرمي اجلس رئيس الجلسة في مقدمة مائدة مستطيلة الشكل، واجلس الآخرين في ترتيب أدنى من السلطة.



◄ النقاش في حرية

استخدم مائدة مستديرة لاجتماع تتصدر فيه المناقشة المفتوحة بين المشاركين.

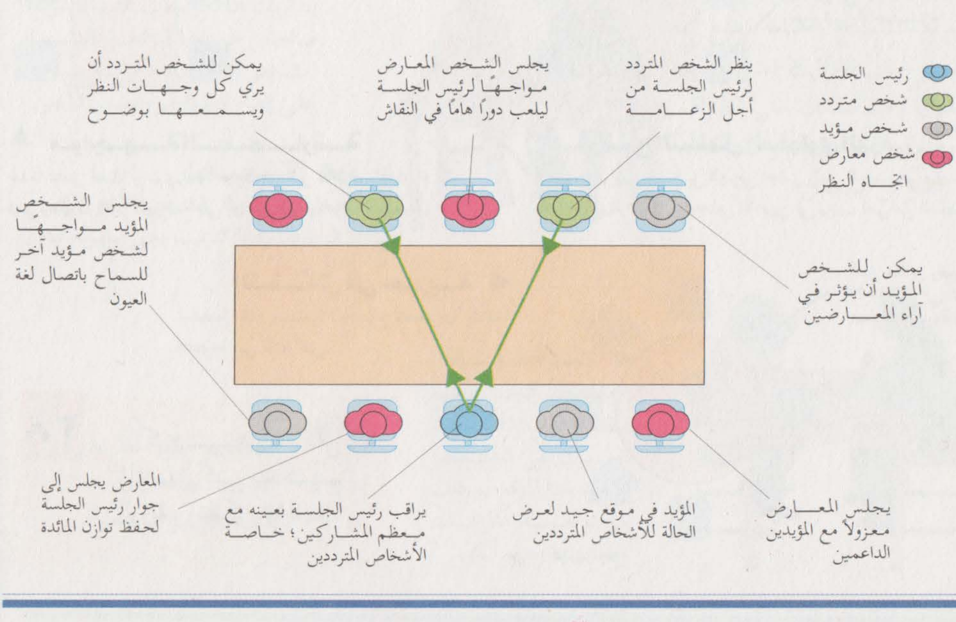
٣٨ تأكد أن كل المشاركين يمكنهم الرؤية، وتمكن رؤيتهم.

استخدام الأسلوب التكتيكي لتوزيع المقاعد

تعتمد أهمية توزيع المقاعد على موقع مقعد رئيس الاجتماع الذي يأخذ موقعه عادة وبشكل تقليدي على رأس الطاولة، بينما يستأثر المقعد الواقع ناحية اليمين بوضع متميز ، إلا أنه ليست هذه هي القضية. يرتكز التوزيع التكتيكي للمقاعد على فرضية أن المشاركين يكونون عرضة للتأثر بالأفراد المجاورين لهم. لذا يتعين عليك تحديد ما تتطلع إليه أثناء الاجتماع. وعلى هذا الأساس قم بترتيب المقاعد طبقًا لذلك لتحقيق ما تصبو إليه. أما بالنسبة للموضوعات المثيرة للجدل، فينصح بتقسيم المجموعات وتجنب وضع الأشخاص الذين يتبنون وجهات نظر متعارضة بقوة جنبًا إلى جنب، وكذلك الأشخاص المتشابهون ذوي الاتجاهات والأفكار المتطابقة جنبًا إلى جنب. إذ إن ذلك الوضع يؤدي إلى شيوع عمليات استقطاب الرأي، والحيلولة دون انتشار المناقشات على نطاق واسع. وعند القيام برسم مخطط لتوزيع المقاعد، فيجب أن يرتكز على مدى معرفتك ونتائج البحث المتعلقة بوجهات نظر المشاركين في الموضوعات المطروحة للنقاش. وتعتبر عملية الاتصال والتفاهم بلغة العيون أمراً على جانب كبير من الأهمية، وعاملاً حاسمًا ، حيث تستخدم هذه اللغة للإشارة إلى أعضاء فريقك بمضمون الخطوات التي تعتزم اتخاذها فيما بعد. ولتسأل نفسك أولاً : من يجب أن يتفاهم مع من – بلغة العيون ؟ ومن ثم وزع المقاعد طبقًا لذلك.

٣٩ اجلس الأشخاص على بعد ذراع بعضهم من البعض.

٤٠ تجنب إجلاس المشاركين في مواجهة ضوء الشمس مباشرة.



مراقبة توزيع المقاعد

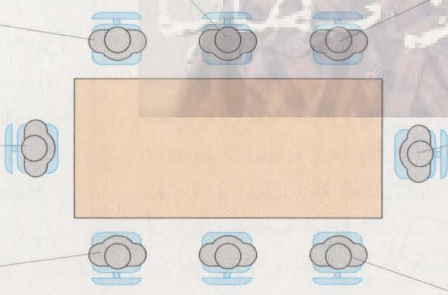
عندما لا يكون هناك مخطط لتوزيع المقاعد بشكل رسمي؛ فعليك مراقبة مواقع جلوس المشاركين، ثم اختر مقعدك طبقًا لذلك. ولا شك أن اختيار أحد المشاركين لموقع معين يوحي بمشاعره ووجهة نظره حيال الموضوعات المطروحة للنقاش، وكذلك طبيعة الدور الذي يرغب في الاضطلاع به في الاجتماع. وقد يكون الخصم الألد حريصًا على اختيار موقع متقدم بجوار رئيس الجلسة. ويوحي اختيار مقعد في موقع متوسط بالرغبة في المشاركة الفعالة أو التطلع إلى السيطرة على المحادثات في قسم معين حول الطاولة. وإذا كنت أنت رئيسًا للاجتماع؛ فحاول إقناع أعلى الأشخاص صوتًا ليجلس في مواجهتك مباشرة.

٤١

اطلب من الحضور إغلاق هواتفهم المحمولة وندائهم الآلي.

توزيع مقاعد الجلوس وتفسيرها

هناك فوائد تكتسب من أي مقعد على المائدة والاعتماد على ما تريد تحقيقه، تعلم قراءة أهداف الحضور الآخرين من حيث يجلسون.



عرض قضيتك

يتأثر عرض قضيتك بالنظر إلى موقعك بالنسبة لموقع الحضور ولإفادة قضيتك ودعمها، يجب أن تخطط توزيع مقاعد الآخرين ويعطي توزيع مقاعد الحضور من حولك انطباعًا بإجراء نقاش تعاوني غير رسمي، وقد لا يساعد ذلك على التحكم في الآراء والسيطرة على الاجتماع. إن الحفاظ على مسافة بينك وبين الحضور من خلال الوقوف أمامهم، أو الجلوس على منصة أو خلف مكتب من شأنه أن يدعم سلطاتك وحضورك. ولكنه قد يحبط المناقشة ذات الاتجاهين. وقد يصعب معه قياس الحالة المزاجية للحضور.

٤٢

تجنب استخدام المقاعد المريحة جدًا، فهي تساعد على الشعور بالنعاس.

إعداد اللائحة العملية للاجتماع

يعتمد نجاح معظم الاجتماعات بصورة كبيرة على الإعداد والتنظيم المسبق ، ويشتمل ذلك على توفير المرافق والمنشآت المناسبة لذلك الحدث ، بما في ذلك المكان الذي يمثل مقر الاجتماع والوسائل السمعية والبصرية والمواد المكتوبة.

٤٣

افحص جميع التجهيزات السمعية والبصرية وتشغيلها قبل بدء الاجتماع.

أشياء لإنجازها

١- احرص على تجهيز وجبات الطعام الخفيفة.

٢- تأكد من توافر تجهيزات حجرة الاستراحة.

٣- تأكد من وجود أماكن كافية لانتظار السيارات.

٤- احرص على اقتناء نسخ إضافية لمحاضر الاجتماع.

٥- تأكد من سلامة نظام الكهرباء.

تنظيم مقر الاجتماع

قد لا يتوافر لديك إلا وقت محدد لفحص المرافق والمنشآت وإعداد المقاعد وتوزيعها وتجهيز الوسائل السمعية والبصرية، مثل: أجهزة العرض والشاشات، وكذلك توزيع جدول الأعمال والأوراق والمطبوعات التي تحمل في طياتها خلفيات تتعلق بالاجتماع. وإذا ما كان الأمر كذلك فلابد أن يؤخذ في الاعتبار حشد وسائل دعم إضافية لعملية الإعداد والتجهيز قبل انعقاد الاجتماع. وعندما تنعقد النية على استخدام غرفة الاجتماعات داخل الموقع؛ فيجب أن تتأكد قبل الاجتماع أن الغرفة ليست محجوزة من قبل أطراف أخرى. ويتعين حجز الغرفة لوقت أطول، مما تتوقع أن تحتاج إليه. وذلك لتهيئة الفرصة لعمل التجهيزات اللازمة، وكذلك إزالة المعدات بعد الانتهاء من الاجتماع. وتأكد أن المرافق الخاصة بتوزيع المقاعد كافية للاحتياجات، وتأكد أيضاً أن الغرفة مرتبة ومنظمة قبل الاجتماع وبعده.

اختيار الوسائل السمعية والبصرية

يتصاعد استخدام هذه الوسائل يومًا بعد يوم في الاجتماعات الكبيرة والعروض والمؤتمرات وذلك للإلمام والإحاطة بالنقاط قيد المناقشة. وتتراوح هذه الوسائل من خرائط التدفق إلى شاشات أجهزة العرض المعقدة. وعند الحاجة لهذه الوسائل لابد من القيام بإجراء تجربة للتشغيل قبل انعقاد الاجتماع. وينبغي أن تتأكد أنك ملم تماماً بالتعامل مع وسائل التحكم، وأن المعدات تعمل بشكل جيد، كما أن الوسائل المستخدمة يمكن رؤيتها من كل الاتجاهات والزوايا، وإذا ما دعت الحاجة؛ فاعتمد على أخصائي الدعم الفني في تلك المجالات.

٤٤

كن بالمقر الأكثر تجهيزاً بالإمدادات المختلفة للاستفادة من المقر بصورة فعالة.

٤٥

تأكد أن المتطلبات الغذائية مجهزة ومعدة.

تجهيز مقر الاجتماع بأدوات ووسائل للتدوين والكتابة

لا شك أن الحاجة إلى السرعة والدقة عند تدوين الملاحظات في الاجتماع - وكذلك النمط الذي تتبناه المناسبة - سواء أكان رسمياً أم غير رسمي يؤثر في اختيار المشاركين للأدوات والوسائل الكتابية التي يعتزمون استخدامها. وفي أنواع معينة من الاجتماعات (ولنأخذ المؤتمرات الصحفية كمثال) نجد أن المشاركين قد يستخدمون أجهزة الحاسب الشخصية المحمولة أو أجهزة التسجيل الصغيرة لتسجيل المعلومات. وفي معظم الاجتماعات لا يزال الورق هو الأكثر شيوعًا واستخداماً في تدوين الملاحظات والمذكرات. وينصح بتزويد المشاركين بمذكرات وأوراق وأقلام لتجاوز احتمالات التأخير والإزعاج الناتج عن قيام بعض المشاركين بالبحث عن أدواتهم الخاصة. ويمكنك الاستفادة من هذه الفرصة بعمل دعاية مجانية لنشاطك، وذلك بتوزيع بعض المذكرات والأقلام التي تحمل شعار شركتك والاسم والعنوان وأرقام الهواتف.



منظم شخصي



مفكرة وقلم



جهاز تسجيل

▲ تدوين الملاحظات

استخدم مواد ووسائل كتابة أساسية مثل: المسجلات والأقلام (قد يحضر الحضور ومعهم مملاتهم ومفكراتهم الشخصية الخاصة بهم).

تنظيم أوقات الراحة

في حالة الاجتماعات الطويلة، قد تحتاج إلى راحة من أجل الانتعاش واستعادة الحيوية، حتى لو كنت تقوم بالاستمرار في تقديم المياه والمشروبات الساخنة أثناء الاجتماع. كذلك فإن استخدام أوقات الراحة يمنح المشاركين فرصة مناقشة بعض الموضوعات في إطار غير رسمي قبيل الانعقاد مرة أخرى. ويجب أن تتجنب تقديم وجبات كبيرة من الطعام خلال فترات الراحة، وإلا فقد يصاب المشاركون بالخمول وتظهر عليهم علامات النعاس.



القهوة

عقد الاجتماعات الكبيرة

عند اعتزام عقد اجتماع أو مؤتمر شعبي كبير، يجب مراعاة أن عملية التنظيم لا تقل أهمية عن المحتوى. ولا شك أن التخطيط السيئ والتعقيدات الفنية - بالإضافة للمرافق والمنشآت - سوف تحيد بالاجتماع عن الطريق المؤدي لبلوغ النتائج والأهداف المرجوة منه. ومن المرجح أن يعي الحاضرون رسالتك ويتذكرونها إذا ما سارت المناسبة بسلاسة ودون معوقات. ويجب التأكد أن كل المشاركين والحضور بمقدورهم الدخول إلى المقر ومغادرته بيسر وسهولة، وتأكد أيضاً أنك قد وفرت عدداً كافياً من المقاعد وأن كل المشاركين يستطيعون الاستفادة بالوسائل السمعية والبصرية المستخدمة بيسر وسهولة، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار توفير نظام صوتي للتخاطب وإلقاء الكلمات، أو تجهيز ميكروفونات منفصلة وأجهزة تكبير صوتي. ولا يفوتك أن تتأكد أن كل المتحدثين يعرفون كيفية التعامل مع المعدات والتجهيزات المتواجدة، ولا تتردد في توفير أي عون أو دعم فني أو غيره إذا لزم الأمر.

٤٦

تجنب تناول الوجبات الكبيرة أثناء فترات راحة من الاجتماع، حتى لا يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية.

حضـــور الاجتمـــاع

تقع مسئولية تحقيق الاجتماع لأهدافه على كل مشارك فيه، ومن ثم فإنه يجب عليك الإعداد المسبق ، والمشاركة بنشاط كي يكون كل اجتماع مثمراً.



الاضطلاع بدور نشط

٤٧

تدرب على ما سوف تقوله قبل بدء الاجتماع.

يفضل عند المشاركة في اجتماع أن تركز في حديثك، فتنطق بما قل ودل. ويجب عليك أن تركز على أهداف الاجتماع، ويمكن لك ذلك من خلال قراءة جدول الأعمال وأي محاضر أخرى سابقة قبل حضور الاجتماع. ويتعين عليك أن تأخذ في اعتبارك الدور المتوقع منك ، وكيفية مساهمتك في الاجتماع. وبناء على ذلك قم بإعداد الخطة التي سوف تنتهجها.

نقاط للتذكر

- تعتبر عملية إجراء أبحاث مسبقة ضرورية بالنسبة لأية إسهامات.
- إن الاتصال بالمشاركين قبل انعقاد الاجتماع يساهم في إذابة الجليد ويهيئ الفرصة لتبادل المعلومات بشكل مفيد.
- يجب تحديد أوجه التنافس الشخصي بين المشاركين والتعرف عليها.
- قد يكون من الضروري مراجعة الدعم المخطط للموضوعات ذات الأهمية بشكل مسبق وتدقيقه.
- الأخذ في الاعتبار إمكان التعرف على المشاركين واستطلاع آرائهم مسبقاً.

جمع المعلومات

يتعين عليك القيام بإجراء بعض الأبحاث قبل انعقاد الاجتماع، وذلك من شأنه أن يساعدك في تحقيق إسهام فعال، ويمكنك جمع المعلومات من خلال جمع البيانات الجديدة. وعلى سبيل المثال من خلال التحدث إلى الزملاء والخبراء، أو قراءة المنشورات أو الأبحاث ذات الصلة، وقد يتحقق ذلك بالرجوع إلى المذكرات القديمة أو محاضر الاجتماعات السابقة، فضلاً عن سجلات الشركة. وينصح أيضًا بأن تتضمن إجراءات استعدادك بعض الأبحاث عن المشاركين في الاجتماع. ولا شك أن الاستعداد المفصل في هذه المرحلة يهبك القدرة على تبني المفهوم المناسب الذي يساعدك على تحقيق الأهداف المأمولة والنتائج المستهدفة.

استكشاف مواطن المعارضة

قبل انعقاد الاجتماع حاول استكشاف المشاركين، وفك طلاسم شخصياتهم، والتعرف على وجهات نظرهم في القضايا المطروحة على جدول أعمال الاجتماع، فضلاً عن اهتماماتهم، وعما إذا كانت هناك وجهة نظر معينة تستأثر بدعم كبير من شأنه أن يؤثر في نتائج الاجتماع. وإذا كان من المرجح أن تواجه وجهات نظرك بمعارضة قوية؛ فيجب عليك في هذه الحالة محاولة التعرف مسبقًا على خصومك والتفاوض معهم للوصول إلى حل وسط، حتى لا يمني أي من أطراف الاجتماع بخسائر كبيرة، وتعاق سلطاته بشكل علني. ولا شك أنه من المهم تفهم وجهات نظر المعارضين لمواجهتهم بأساليب مناسبة تضمن النجاح. وقد لا تستطيع حسم هذا الصراع لصالحك، ولكن عليك أن تتجنب الوصول لطريق مسدود.

٤٨

لخص للمشاركين المشكلات المعروضة قبل الاجتماع.



دراسة القضايا ومناقشتها

من المجدي دائمًا مشاركة المعلومات قبل الاجتماع، خاصة بالنسبة لأصحاب وجهات النظر المعارضة الذين قد يرغبون في مناقشة الاختلافات والنزاعات، وربما يساعد هذا كل طرف على التسامح وتقبل الآراء الأخرى أيضاً.

الإعداد للتفاوض

يتجسد التفاوض في عملية المساومة التي تجرى بين حزبين أو جماعتين يستحوذ كل منهما على شيء يتطلع إليه الآخر. وقد لا تتحول المسألة إلى شيء حقيقي وواقعي، وقد تقتصر على مجرد مساندة ودعم من أجل تحقيق هدف معين، أو اتخاذ قرار محدد. وإذا كنت بصدد الانخراط في عملية تفاوض؛ فيجب أن يكون لديك هدف ثابت إضافة لاستراتيجية تفاوض لتحقيق هذا الهدف. ولابد لهذه الاستراتيجية أن تشتمل على نقاط الخلاف والمواجهة المتوقعة وعناصرهما، وكذلك المناطق المفتوحة للحلول الوسط. ولتكون مفاوضًا ناجحًا فلابد أن تكون حساسًا لاحتياجات الآخرين وما يميلون إليه. إن الاستماع إلى الآخرين سوف يكشف عن مناطق الاتفاق المتبادل أو عن مطالبه وهواجسه، لذا فإنه يجب عليك أن تكون على أهبة الاستعداد للتوصل لحل وسط من أجل تحقيق تسوية مقبولة.

كي تكون ملء السمع والبصر

كي تتأكد أن رسالتك تصل للآخرين؛ فإنه يجب عليك أن تتفحص ما حولك بدقة وأن تحاول سبر غور المشاركين الآخرين، واستطلاع آرائهم. ولا يفوتك أن ترتدي زيًا مناسبًا لكل اجتماع، وتأكد دائمًا أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

٤٩ اجعل تعبيرات وجهك ونبرات صوتك إيجابية.

٥٠ صور نفسك وأنت تتحدث للتأكد من أنك سوف تكون واضحًا ومسموعًا.

حسن الطلعة

لا يختلف اثنان على أن المظهر المتقن يرفع من رصيدك ويعزز وضعك عند قيامك بعرض قضيتك، حيث إن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر بالنظر إلى مظهرهم. وإذا ما كنت بصدد حضور اجتماع بالاشتراك مع أعضاء شركة أخرى؛ فيجب أن تعمل على التعرف على نظام الملبس والزي الذي يرتدونه كي تعيد ترتيباتك فيما يختص بهذه المسألة، بحيث لا يكون مظهرك وأزياؤك مختلفة في وسط المجموعة. وعندما تكون مشاركًا في اجتماع رسمي ارتد بدلة رسمية، وخصوصًا إذا لم تكن معروفًا إلى الأفراد الآخرين هناك، وأيًا كانت الملابس التي ترتديها؛ فيجب أن تتأكد أن ثوبك نظيف ومهندم، وأن شعرك مصفف بشكل جيد، وكذلك يجب أن تكون أظافرك مقلمة وحذاؤك ملمعًا.



◄ الظهور بمظهر الواثق

هذا الرجل يبدو واثقًا متحكمًا في نفسه، وهو متأنق وأنيق الملبس، حيث يرتدي زيًا رسميًا، عبارة عن بدلة داكنة غاية في الأناقة برابطة عنق وقورة، وقميص أبيض مموج، وستترك لغة الجسد انطباعًا حسنًا.

اكتساب الثقة

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة. ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو، فضلاً عن أنهم سيتكوّن لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك؛ فلاشك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزز. ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف يقدر بخمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها. ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات. ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب. ويراعى التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت. ويجب أن تكرس جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

نقاط للتذكر

- الانطباع الأول يدوم . وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلالية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.
- إن فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة؛ فيجب أن تلتزم بالحقائق.
- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.
- يجب مراعاة أن تنويع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة.
- في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسة.

المشاركة بقوة

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى ذلك الاجتماع. وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تقحم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. ويفضل أن يكون شيئاً مثيراً ولافتاً لتدلي به. وإذا كان هناك رئيس للجلسة؛ فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعى أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط. ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء ، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام. وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم ، وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك؛ فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد. وإذا لم يرتدع؛ فاطلب العون من رئيس الجلسة .

٥١ خذ نفساً عميقاً قبل بدء الحديث.

٥٢ إذا كانت الفكرة من اقتراحك؛ دعمها بقوة.

كن واضحاً ← كن دقيقاً وبليغاً ← كن إيجابياً

الإنصات للآخرين

في الاجتماع لا يقل الإنصات أهمية عن التحدث، وأحياناً ما يكون أكثر أهمية. أنصت إلى كلمات المتحدث، وتدبر ما بين السطور من معان. وينصح باستخدام بعض المفاتيح والمؤشرات مثل: لغة الجسد ونغمة الصوت للتحقق من قوة معتقدات المتحدث.

٥٣

لا تقاطع الآخرين، ودعهم يقولون كلمتهم دائماً.

نقاط للتذكر

- المستمعون الجيدون يبدون اهتماماً وتركيزاً أو يعتمدون على الاتصال بالعيون، ولا يقاطعون، ويظهرون اهتماما لما يقال.
- اعلم أنه من المزعج والمثير لمن يحاول الإنصات أن يكون بعض المشاركين في الاجتماع يتبادلون الهمس أو يتململون.
- يجب العدول مباشرة عن الخوض في مناقشات عديمة الصلة بالموضوع فور بدئها.
- يستلزم الإنصات ما هو أكثر من الأذن، إذ من المهم الاهتمام بلغة الجسد للتعبير عن الإنصات.

الإنصات بانتباه

عندما تكون مشاركًا في اجتماع؛ فحاول أن تجعل الأجواء المحيطة مفضية إلى مناخ من الألفة والمشاركة وحسن الاستماع. وتأمل باهتمام فيما يقوله لك الشخص المتحدث، فقد يستدعي الأمر منحه التشجيع. لا تقاطع أي شخص أو تستعجله أثناء قيامه بعرض قضيته وشرحها. فلا شك أن الوصول بحالة النقاش لذروتها يستغرق وقتاً طويلاً. وقد لا يدرك جل الأمر إلا عند وصوله لنهايته ويتعين عليك تجنب مقاطعة المتحدثين، لأن ذلك المسلك قد يجعلك تبدو في صورة سلبية. وبدلاً من ذلك قدم استجواباً أو استعلامًا، ومن ثم يمكن لك طرح أية أسئلة في نهاية الحديث.



إظهار الاهتمام ◄

المرأة على اليسار مستمعة جيدة، فلغة جسدها تظهر مدى اهتمامها أثناء الحوار.

الإرشـادات العـفـويـة لـلـغـة الجسـد السـلـبـيـة

تعين عليك كمستمع أن تكون واعياً ومدركاً للإشارات والتعبيرات التي تصدر عنك بشكل عفوي. فإذا تركت العنان لمشاعر وتعبيرات عدم التصديق ونفاد الصبر والسخرية؛ فلاشك أن ذلك سيكون تأثيراً سلبياً على معنويات المتحدث الذي يحاول نقل وجهة نظره وحججه لك.



▲ **إظهار عدم التصديق**

يفتح المستمع فمه قليلاً بياناً للدهشة. وعدم التصديق لما تسمعه هذه المستمعة؛ فتستخدم يدها لتغطي فمها وتخفي مشاعرها.



▲ **إظهار نفاد الصبر**

الميل للخلف من جانب المتحدث يظهر أن المستمع يتحفظ على آرائه، ولغة الجسد المتوترة لدى المستمعة تكشف نفاد صبرها.

٥٤

استخدم تعابير مختلفة لشرح نفس النقاط، وخاصة الأكثر أهمية.

احترام الآخرين

لا تسمح لمشاعرك الشخصية وما تحمله من ضغائن تجاه المتحدثين أن تصم أذنيك وتصدك عن الانتفاع بأية نقاط جيدة قد تصدر عنهم. ويجب عليك إظهار الاحترام لهم والإنصات لتعليقاتهم بأدب جم برغم أي تحفظات لك على أفكارهم. ولا شك أن ذلك سيكون مفيداً لك على المدى الطويل، حيث ستحظى بنفس المستوى من الاحترام عندما يأتي دورك في التحدث.

تدبيج الحديث

استمع بإصغاء ليس فقط لمحتوى الحديث، ولكن أيضا للعبارات التي يصاغ بها ما يقال في الاجتماع. وقد تندهش حين تكتشف أن إسهامات بعض المشاركين تقترب في المعنى لما كنت تنوي قوله، الأمر الذي قد يترتب عليه حثك على تغيير خططك. وإذا بدأ الأمر مناسباً فلا تتردد في إدخال بعض التعديلات الخفيفة على مساهمتك كانعكاس لما قد سمعته.

٥٥

حدد كل نقاط الاتفاق عند التفاوض.

معالجة المشكلات

يفضل حل المشكلات التي تبرز خلال الاجتماعات الصغيرة باستخدام مفهوم يتميز بالعلانية والأمانة. أما في الاجتماعات الكبيرة، فقد تكون المشكلات أكثر خطورة، وقد يكون رئيس الجلسة الذي يتسم بالصراحة والعدل وعلى دراية بالإجراءات قادرًا على حفظ النظام.

٥٦

تَحمُل المسئولية الشخصية عنصر هام لإنجاح أي اجتماع.

الوقوف على نقاط الضعف

يعتبر رئيس جلسة الاجتماع هو الشخص المسئول عن التحكم والسيطرة على الاجتماع من خلال النظرة المحايدة للأمور، وقد تنشأ بعض الصعوبات إذا أظهر الرئيس بعضًا من علامات الضعف مثل: التحيز أو الغضب، وعليك أن تتعلم كيفية رؤية هذه الأخطاء واكتشافها كي تتخذ المسلك المناسب حتى لا يفقد الرئيس السيطرة على الاجتماع.

٥٧

حث المشاركين في الاجتماعات الدورية على تناوب رئاسة الجلسات.

كيف يسيىء رئيس الجلسة استخدام سلطاته

تعسفات معينة	كيف يمكن التعرف عليها؟
الانحياز دفاع الرئيس عن مطالب حزب واحد واحتياجاته أثناء المناقشة.	• قد لا تتعرف على الانحياز إذا كان في مصلحتك، ولكن إذا تجاهل الرئيس محاولاتك في الإسهام، أو أنه وضع العراقيل في طريق إسهاماتك، فقد يكون ذلك من قبيل التحيز ضدك.
الحيرة والتردد يعجز رئيس الجلسة عن قيادة الاجتماع عندما يستدعي الموقف إصدار قرار.	• إذا دأب الرئيس على مطالبة الأعضاء بالاختصار في عرض حججهم، فقد يرجع ذلك إلى عجزه عن الوصول لقرار.
المناورة لا يسمح رئيس الجلسة للحقائق أن تتجلى من تلقاء نفسها.	• حث المشاركين باستمرار على إعادة النظر في مسألة معينة قد تكون من قبيل المناورة للوصول إلى نتيجة معينة.
الغضب لا يظهر الرئيس هدوءًا أو رباطة جأش، بل تصرفات عصبية.	• من السهولة بمكان التعرف على حالة الغضب الصريحة التي تنتاب الرئيس، قد يعلن الغضب المكبوت عن نفسه في نبرة الصوت أو في طريقة الجلوس وهيئته.

توجيه اللوم إلى رئيس الاجتماع

إذا ما أساء الرئيس استخدام سلطاته أو أهمل في أداء واجباته؛ فإنه يتعين عليك اتخاذ موقف حيال ذلك بما يتناسب مع الاجتماع سواء أكان رسمياً أم غير ذلك. وأفضل طريقة لذلك تتجسد في الإشارة إلى واجبات رئيس الجلسة، وكيف أن تلك الواجبات لم يتم استيفاؤها. وعليك أيضًا أن تحدد بوضوح ما تتوقعه من الرئيس في هذه الحالة، ومن ثم امنحه الفرصة لتدارك الموقف.

كيف تؤنب رئيس جلسة (رسميًا)؟

الطرق غير الرسمية

- كمجموعة، اسحب مجموعتك من الاجتماع
- اقترح على الحضور وأخبرهم أو أوح لهم بأن رئيس الجلسة يتصرف بشكل غير حكيم.
- اطلب من الشخص الأعلى سلطة في العمل تعيين رئيس جلسة جديد.

الطرق الرسمية

- ادعُ لعقد اجتماع آخر لتعيين رئيس جلسة جديد.
- أخطر رئيس الجلسة بأنه لايمارس دوره بشكل سليم.
- اقترح بأن يصوت الأعضاء بعدم الثقة .

٥٨

إذا رفضت اقتراحًا فحاول أن تجد- على الأقل- نقطة اتفاق واحدة.

حل مشكلات أخرى

هناك بعض المشكلات التي من شأنها أن تعوق أعمال الاجتماع. قد يتصرف الأعضاء المستقلون بشكل سيئ، وقد يتغيب بعض الأفراد المهمين، أو قد تفقد المعلومات الحيوية، وهنا يأتي دور الرئيس ليقدم حلاً مقبولاً: لاستعادة النظام في حالة شيوع السلوك الفوضوي أو لتأجيل الاجتماع في حالة عدم اكتمال النصاب، أو لطلب المزيد من المعلومات عند الحاجة لذلك. أما قرار مثل طرد مثيري الشغب واستبعادهم؛ فيمكن لرئيس الجلسة أن يباشره بنفسه فقط.

٥٩

كرئيس للجلسة تأكد من سماع كل الآراء.

تدوين محاضر الاجتماع

يقوم سكرتير جلسة الاجتماع بتدوين محاضر الاجتماع لتكون بمثابة سجل مكتوب لما تم استعراضه ومناقشته. وإذا كنت مسئولاً عن تدوين المحاضر؛ فلابد أن تتأكد أنها دقيقة وواضحة.

٦٠

تأكد أن ترتيب محاضر الاجتماع تتبع ترتيب جدول الأعمال.

نقاط للتذكر

- يجب أن تكون المحاضر مختصرة وموجزة، ويمكن تدوينها في شكل ملاحظات ومذكرات.
- تقضي عملية التسليم السريع للمحاضر إلى تشجيع اتخاذ قرارات في الموضوعات المثارة.
- إذا ما شاب بعض موضوعات الاجتماع بعض الغموض - بالنسبة للسكرتير - فيتعين عليه مناقشتها مع رئيس الاجتماع.
- يجب أن تكون المحاضر واضحة ومفهومة للأعضاء المتغيبين.

تدوين المحاضر بوضوح

عند تدوين المحاضر يجب عليك تسجيل وقت الاجتماع، بالإضافة إلى أسماء الحضور، وكذلك كل الموضوعات المطروحة، ولكن ليس بالضرورة تسجيل المناقشات بالتفصيل ولا كل القرارات والاتفاقيات أو التعيينات التي تم اتخاذ قرارات بشأنها. وخلال انعقاد الاجتماع قم بعمل ملاحظات ومذكرات مختصرة من أجل تحرير محاضر الاجتماع كاملة فيما بعد. وتأكد أن المحاضر لا تحمل أي شبهة انحياز. ولابد أن تكون مكتوبة بوضوح وبأسلوب دقيق، ولابد من توافر عنصر الدقة لهذه المحاضر، وخصوصًا إذا ما استخدمت فيما بعد كدليل أو برهان في حالة نشوب أية خلافات.

من المهم تدوين ما يلي:

١- تاريخ الاجتماع ومكانه.

٢- أسماء المشاركين.

٣- أسماء المتغيبين عن الحضور.

٤- تعيين رئيس الجلسة.

٥- الموضوع المتعلق بالاجتماع.

٦- المستندات المتداولة بالاجتماع.

◄ تدوين تفاصيل الاجتماع

عند تدوين تفاصيل الاجتماع تأكد من أنها موجزة، وتم عرضها في وضوح. قم بترقيم كل نقطة جديدة ليكون واضحًا أين تنتهي إحدى النقاط وأين تبدأ النقطة التالية مع فهرسة كل النقاط المعروضة.

٦١

اقترح أن يقرأ رئيس الجلسة محضر الاجتماع قبل رفع جلسة الاجتماع..

توزيع المحاضر ومتابعتها

عند استكمال محاضر الجلسة؛ تأكد أنه قد تم توزيعها بسرعة على الأشخاص وثيقي الصلة بالموضوع، علماً بأن شرح تلك المحاضر وتفسيرها يعد أمراً عديم المعنى والقيمة، خاصة إذا لم تراع القرارات التي اتخذت أثناء الجلسة، ويجب أن تشير المحاضر بوضوح إلى المهلة الزمنية الخاصة بأي مشروع من المشروعات، ومن المسئول عن إنجاز هذا المشروع، ويتعين بعد انقضاء فترة تأسيسية وقبيل انعقاد الاجتماع التالي؛ متابعة التقدم في العمل في أي مشروع أو مهام أخرى وردت في محاضر الجلسة، مع مراعاة إحاطة الرئيس علماً بالتطورات ذات الصلة أولاً بأول. وإذا ما اقتضت الضرورة تأكد أن تلك الموضوعات متضمنة في جدول أعمال الاجتماع التالي.

دور السكرتير

يُسأل السكرتير عن تنسيق محاضر جلسة الاجتماع. ويعد دور السكرتير دوراً مهماً. ويمكن لنفس الشخص أداء نفس الدور في كل اجتماع، ويمكن أن يضطلع بهذا الدور أفراد آخرون (باستثناء رئيس الاجتماع ذي الصلة المباشرة عملياً بالسكرتير) وإذا طلب منك الاضطلاع بهذا الدور؛ فيمكنك التفويض في تنفيذ المهام الإدارية المتصلة بمحاضر الاجتماع ما دمت قادراً على مراقبة سير العمل في هذا الشأن .

تدوين الملاحظات ◄

دون ملاحظات مفصلة أثناء الاجتماع للإعداد لكتابة المحضر النهائي.



أشياء يجب تنفيذها

١- تأكد من تصديق الرئيس على محاضر الجلسة.

٢- وزع المحاضر خلال يوم أو يومين من تاريخ انتهاء الاجتماع.

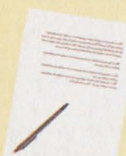
٣- تابع الموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها فيما بين الاجتماعات.

٤- استخدام المحاضر فى صياغة تقرير بالحالة التى تختص بالموضوعات الجارية، ثم قم بتوزيعه وتداوله مع جدول أعمال الاجتماع التالي.

٥- يجب العمل على تصديق محاضر الاجتماع السابق والتثبت من مدى دقتها بمشاركة الحضور.

٦٢

يجب تدوين المحاضر بعد الاجتماع مباشرة باستخدم مذكرات تؤخذ أثناء الاجتماع.



٦٣

عند كتابة محضر الاجتماع اجعل الجمل قصيرة وفي الصميم.

تقييم مهاراتك كمشارك

يمكن لك تقييم أدائك عن مشاركتك في اجتماع بالإجابة والتعليق على العبارات التالية، مع تحديد الخيارات الأكثر اقترابًا من خبراتك. كن أمينًا مع نفسك بقدر ما تستطيع. وإذا كانت إجابتك «لا» فأشر بعلامة على الخيار «١». أما إذا كانت إجابتك «دائمًا» فأشر بعلامة على الخيار «٤» وهكذا. ثم بعد ذلك اجمع النقاط، وارجع إلى التحليل لتنظر فيما سجلته من نقاط، وعليك باستخدام إجاباتك لتحديد مناطق الضعف التي تحتاج إلى دعم وتطوير.

الخيارات

١- لا

٢- أحيانًا

٣- غالبًا

٤- دائمًا

١ أسمح للمتحدثين بالانتهاء من موضوعاتهم الأساسية قبل أن أبدأ في التحدث.

١ ٢ ٣ ٤

٢ أتمتع بالثقة عند طرح موضوع ما أو تحديد وجهات نظري.

١ ٢ ٣ ٤

٣ إني قادر على الاعتراف بالخطأ والإذعان عندما أكون مخطئًا..

١ ٢ ٣ ٤

٤ أستطيع أن أتحكم في نبرة صوتي عندما أكون غاضبًا أو متوترًا.

١ ٢ ٣ ٤

٥ لغتي الجسدية توحي بالثقة.

١ ٢ ٣ ٤

٦ إنني أرتدي الزي المناسب لكل مناسبة أحضرها.

١ ٢ ٣ ٤

٧

إننى أستمع بعناية لما يقوله الآخرون في الاجتماع.

١ ٢ ٣ ٤

٨

أكون مستعداً ومتأهباً لكل اجتماع أحضره.

١ ٢ ٣ ٤

٩

أراجع بعناية محاضر الاجتماع السابق.

١ ٢ ٣ ٤

١٠

أتفحص وأستطلع مسبقًا وجهات نظر المشاركين في الاجتماع.

١ ٢ ٣ ٤

١١

أعرف أهدافي قبل حضور الاجتماع.

١ ٢ ٣ ٤

١٢

أتقاسم هدفًا مشتركًا مع المشاركين في الاجتماع.

١ ٢ ٣ ٤

التحليل

الآن وقد انتهيت من التقييم الذاتي لنفسك، قم بجمع النقاط التي سجلتها، وتفحص قدرتك من خلال قراءة التقييم المناظر. ومهما يكن مستوى المهارة الذي أبديته في الاجتماع، فإنه من المهم أن تتذكر دائمًا أن هناك فرصة للتطوير والتحسين. ويتعين عليك التعرف على نقاط الضعف. ومن ثم عد إلى القسم المتعلق بهذه النقطة في ذلك الكتاب، حيث تجد نصائح عملية ومعلومات مبسطة من شأنها أن تساعدك وتشحذ مهاراتك المتعلقة بالمشاركة في الاجتماعات.

١٢- ١٤ . تحتاج مهاراتك لمزيد من التركيز، ويتعين عليك دائمًا أن تتزود بهدف محدد عند مشاركتك في اجتماع، ومن ثم السعي بدأب من أجل تحقيقه.

٢٥- ٣٦ . أداؤك معقول بشكل مقبول في الاجتماع، ولكن تبدو بعض المهارات في حاجة إلى تطوير.



٣٧-٤٨ . أداؤك في الاجتماع جيد، ولكن لا تركن إلى ذلك، وتقنع بذلك المستوى، إذ يتعين عليك الاستمرار في إعداد نفسك جيداً في كل اجتماع تشارك فيه.

رئاسة جلسة الاجتماع

يقتضي الأمر وجود شخص على رأس كل جلسة اجتماع، ليدير محاضر الجلسة، وكرئيس لجلسة الاجتماع يتعين عليك إنجاز دورك الحيوي وتحقيقه لضمان سير الاجتماع بسلاسة، فضلاً عن إتمام أي اجتماع بنجاح.

تفهم أبعاد المواقف

رئيس جلسة الاجتماع هو الشخص المسئول عن إدارة أعمال الجلسة وسيرها، وهو مخول بحق تنظيم الاجتماع، كما أنه مسئول عن تفصيل أي قوانين تحكم محاضر الجلسة، فضلاً عن حفظ النظام، وإنجاز مهام العمل بنجاح.

٦٤

حث كل الحاضرين المشاركين على تقديم الآراء بطرح أسئلة مفتوحة.

نقاط للتذكر

- رئيس الاجتماع مسئول عن ضمان بقاء المناقشة وثيقة الصلة بالموضوعات الواردة في جدول الأعمال.
- ينصح رئيس الجلسة بتكرار أي حركة أو إشارة تصدر عن الحاضرين لضمان سماعها وفهمها من قبل جميع المشاركين.
- يحق لرئيس الجلسة طرد أي شخص يقاطع المتحدثين في الاجتماع.
- رئيس الجلسة مسئول عن تلخيص المناقشة وإيجازها في نهاية الاجتماع.

استغلال المهارات الشخصية

لابد لرئيس الاجتماع المثالي من التحلي بمدى واسع من المهارات الشخصية، ويتعين عليك تدارس المهارات الضرورية الواردة فيما يلي قبل رئاسة الاجتماع:

- الصرامة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع المشكلات.
- القدرة على إيجاز النقاط الرئيسة وتلخيصها بإحكام.
- الإنصات بتفتح وحياد للآراء التي لا تلقى قبولاً لديك.
- التماس العدل والإنصاف في تقديم وجهات النظر المختلفة، وعلى قدم المساواة.

رئاسة اجتماع غير رسمي

ليس لكل الاجتماعات غير الرسمية رئيس فعند تعيين رئيس للجلسة؛ فإن ذلك عادة يتم من خلال التصويت على اختيار شخص معين، أو عن طريق التعليمات الصادرة من منظمي الاجتماع. وهنا يتجسد دور رئيس الجلسة بصفة رئيسة في حفظ النظام والسيطرة على الاجتماع وضمان الاستماع إلى كل وجهات النظر. وبصفة عامة؛ فإنه يجب على رئيس الاجتماع أن يبدو محايداً أو غير منحاز، علمًا بأن الرئيس يستطيع ممارسة بعض الضغوط التي تستهدف الحصول على نتائج معينة من وراء الاجتماع. ويتجلى ذلك في السماح بعمل تغطية مستفيضة لبعض الموضوعات وإعارة اهتمام أقل لموضوعات أخرى. ويمتلك رئيس الاجتماع حق التصويت المرجح لاستخدامه عند الضرورة.



▲ مهام رئيس الجلسة

يمكن لرئيس الجلسة إحداث تأثير ضخم على نتيجة اجتماع رسمي أو غير رسمي. ومن المهم للغاية أن يبقى على حياد خلال الجلسات.

٦٥ اطلب من أحد المشاركين إمدادك بتغذية استرجاعية أمينة حول أدائك كرئيس للجلسة.

رئاسة اجتماع رسمي

هناك مجموعة من القوانين المختلفة تحكم اختيار الرئيس للاجتماع الرسمي. وعلى سبيل المثال؛ فإن اختيار رئيس لجلسات شركة عامة سيكون محكومًا بقوانين تلك الشركة. ومن المقرر في هذه الحالة أن تقوم لجنة حكومية باختيار رئيس للاجتماعات طبقًا للوائح المؤسسة. ومن أبرز المهام الرئيسة لرئيس الجلسة ضمان انعقاد الاجتماع بشكل صحيح وقانوني، وهذا يعني حضور الحد الأدنى من المشاركين بما يعرف بالنصاب القانوني، وسير العمل بما يتوافق مع نظام جدول الأعمال، مع مراعاة توافر الوقت الكافي لمناقشة كل الموضوعات المطروحة. وفي حالة عدم استيفاء هذه الشروط، فإنه قد تتمخض عن ذلك قرارات غير ملزمة .

أشياء يجب إنجازها

١- افتتح الاجتماع بموجز عن الهدف منه ، وجدول الأعمال الخاص به.
٢- اسمح لكل الأطراف بالتعبير عن وجهات نظرهم في موضوع النقاش.
٣- امنع أي نقاش غير متعلق بالموضوع.
٤- تأكد أن إجراءات التصويت تُتَّبع بشكل صحيح.
٥- استخدم التصويت المرجح عند الضرورة.

تفقد الحضور

كرئيس لجلسة الاجتماع، يجب أن تحرص على شيوع الألفة بينك وبين المشاركين. وبالرغم من أنه قد يبدو مستحيلاً تفقد كل الحضور في اجتماع كبير، إلا أنه يتعين عليك استكشاف ما إذا كانت هناك جماعات مختلفة، لتكون على أهبة الاستعداد للتعامل معهم.

٦٦ حاول معرفة الوافدين الجدد قبل بدء الاجتماع.

التعرف على المصالح والاتجاهات

يبدو عنصر الرهان مستحوذاً على نصيب كبير من الاجتماعات، مع احتمال ارتفاع درجة حرارة المناقشات. وقد تتجه جماعات الضغط لمحاولة فرض سيطرتها على الاجتماعات العامة. وسوف يكون هناك مؤيدون ومعارضون في كل اجتماع فيما يتعلق بالموضوعات المثيرة للخلافات، مثل: موضوع مراجعة المدفوعات والرواتب. عندما تكون متقلداً منصب الرئيس؛ فإنه يتعين عليك أن تكون متأهباً للتعامل مع أية مشكلة محتملة وبطريقة هادئة، موزعاً اهتمامك بصورة عادلة بين كل المصالح والجماعات، ومتيقناً أن تقدم الاجتماع نحو بلوغ أهدافه لا يعوقه شيء.

٦٧ استكشف متزعمي الآراء الرئيسة تماماً قبل بدء الاجتماع.

التكيف مع الشخصيات المختلفة

كرئيس لجلسة الاجتماع، يتعين عليك استغلال مهاراتك الخاصة للتعرف والتوافق مع عدد كبير من الشخصيات. ويفضل قضاء بعض الوقت في الاستعلام عن الشخصيات المختلفة للمشاركين. واعلم أن المشارك الخجول قد يحتاج إلى تشجيع ليشارك بفاعلية في الاجتماع، بينما يحتاج الجريء من المشاركين إلى عملية ترويض. وتذكر أنك عندما تكون في موقع رئيس الاجتماع؛ فإنك مسئول عن ضمان حق كل مشارك في الإدلاء برأيه في المناقشات.

فهم الشخصيات



نموذج خجول

حاول أن تقيس وتقدر ما إذا كان أي من الحضور عصبياً، ويفتقر للثقة في الاجتماع. انتهز الوقت للتحدث إليهم بحماس مقدماً لتهدئتهم.



نموذج جريء

المشاركون السلطويون ذوي الشخصيات القوية يمكن أن يحدثوا جلبة وشغباً أثناء الاجتماع. لذا يجب تحديدهم بوضوح قبل عقد الاجتماع، مما يمكنك من السيطرة عليهم.

تفهم أساليب العمل التكتيكية

يتجه المشاركون الأساسيون إلى تبني استراتيجية مخططة تضمن لهم تحقيق أهدافهم قبل الشروع في حضور الاجتماعات الهامة. وعليك محاولة استكشاف جوهر تلك الأهداف وطبيعتها مسبقًا من خلال تفقد الخلفيات المعلوماتية للمشاركين الأساسيين. حينئذ ستكون في وضع أفضل للفوز بقصب السبق، فضلاً عن القدرة على مواجهة أية تكتيكات سلبية قد تعوق وصولك لأهدافك. وقد تشتمل التكتيكات المستخدمة في هذا الصدد على ما يلي: محاولات تعديل جدول الأعمال عن طريق الخوض في موضوعات أخرى، وكذلك محاولة التأثير في الأعضاء الأقل ثقة بأنفسهم، ومعارضة المشاركين، وتبديد الوقت بتناول موضوعات ومسائل لا تتصل بصلب الموضوع، ومحاولة إرجاء عملية التصويت النهائي.

أشياء يراعى تنفيذها

١- حاول استكشاف المشاركين الأساسيين.
٢- حاول تفقد التكتيكات التي يستخدمها المشاركون الأساسيون مسبقًا.
٣- حاول التعرف على الجماعات المشاركة في الاجتماع.
٤- حاول التعرف على النماذج الشخصية المختلفة.
٥- حاول إرساء الشعور بالألفة بينك وبين من عارضوك في وجهات النظر.

استباق التكتيكات المربكة في الاجتماع

تكتيكات المشاركين	أسلوب المواجهة الذي ينتهجه الرئيس
فَرِّقْ تسد تقتضي تلك المكيدة تمرير معلومات متضاربة إلى الأفراد المستهدفين قبل انعقاد المؤتمر بهدف استعدائهم.	**إماطة اللثام عن الحقائق** حاول استكشاف مروجي الدعايات والمعلومات المغلوطة. كن على أهبة الاستعداد لوضع الحقائق في نصابها في الاجتماع ، وتصحيح حالة سوء الفهم.
محاولات فرض السيطرة يحاول المشارك السيطرة على الآخرين من غير الواثقين بأنفسهم من خلال التحدث بصوت عال والمقاطعة المستمرة.	**مواجهة المعتدي** حاول التعرف على المشاركين المتطلعين للسيطرة، وكن مستعداً لمواجهتهم في الاجتماع بمطالبتهم بحسم بالالتزام بالنظام والحفاظ عليه.
الصاخب المتوعد ويستخدم من قبل مشارك لتضييع الوقت، حيث يتكلم بصوت عال مع الإطالة في موضوع غير وثيق الصلة بجدول الأعمال.	**إسكات الصاخب المتوعد** كن مستعداً لفرض الغرامة على هذا النموذج من الأعضاء. واجه هذا التكتيك من خلال تجنب الاتصال بالعين حتى يفرغ الآخرون من الكلام.
الغضب يستخدمه بعض المشاركين كسلاح تكتيكي لإعاقة المناقشات، ومن ثم تأجيل الاجتماع لوقت لاحق.	**الحفاظ على رباطة الجأش** حاول اكتشاف المشارك المرشح لاستخدام هذا الأسلوب التكتيكي، وكن مستعداً لطرده من الاجتماع إذا دعت الحاجة.

ضبط إيقاع الاجتماع

إن عملية ضبط إيقاع الاجتماع هدف رئيسي من أهداف رئيس الاجتماع. كن دائمًا متأكداً من اتباع جدول أعمال الاجتماع، وأن المتحدثين يلتزمون بالوقت المحدد لكلٍ منهم وبالنقاط المحددة بجدول الاجتماع.

٦٨
اجعل الاجتماعات قبل وجبة الغداء، ومن المحتمل أن ينتهي الاجتماع في الوقت المحدد.

بدء أعمال الاجتماع في الوقت المحدد

يجب الحفاظ دائمًا على البدء في أعمال الاجتماع في الوقت المحدد وعند ترؤسك لجلسة الاجتماع يتعين عليك أن تصل إلى مقر الاجتماع مبكراً قبل بداية الاجتماع بفترة كافية. وإذا تأخر بعض المشاركين في الحضور؛ فابدأ الاجتماع دونهم. أما في حالة تأخر مساهم رئيس عن الحضور في الوقت المحدد؛ فلا مانع من الانتظار حتى وصوله. ويمكنك في هذه الحالة إدخال بعض التعديلات وإعادة ترتيب جدول الأعمال لئلا يكون هناك تأخر. وإذا اقتضت الظروف بدء أعمال الاجتماع متأخراً فيجب الإشارة إلى ذلك في محاضر الجلسة، مع الإفصاح عن أسباب التأخير. ولا تضع الوقت في انتظار المتأخرين إلا إذا كان بينهم من لديه معلومات هامة تساعد في التوصل إلى قرار سريع. وإلا فدعهم لشأنهم، ليدركوا ما فاتهم منذ بدء أعمال الاجتماع.

٦٩
اخطر الحاضرين في بداية الاجتماع بالمدة المخطط أن يستغرقها الاجتماع.



تنشيط إيقاع الاجتماع

إذا وجدت أن إيقاع الاجتماع بطيئًا فعليك أن تتخذ إجراءً تصحيحيًا لإيقاع أسرع في بقية الاجتماع كما يلي:

- غير موقعك ونبرة صوتك، وانهض من مكانك وتكلم بصوت مرتفع وبسرعة أكبر لتحفز الحضور.
- اختر من المشاركين من يعرف بقدرته على التخاطب والخطابة للتحدث إلى المشاركين وبث الروح الإيجابية فيهم.
- ضع في اعتبارك القفز فوق الموضوعات غير الهامة الواردة في جدول الأعمال. ولكن تأكد أن كل المشاركين في الاجتماع مجتمعون معك على هذا الرأي قبل وضع هذه الخطوة موضع التنفيذ.
- قم بترتيب اجتماع آخر لتغطية الموضوعات التي لم تنته لقرار بشأنها عندما يتضح لك أن أجزاء من جدول الأعمال في سبيلها لاستغراق وقت أطول من المحدد لها.

الالتزام بجدول الأعمال

من الموضوعات التي تشكل أهمية كبيرة في هذا الصدد توزيع الوقت بما يضمن استكمال جدول الأعمال. وتشير الأبحاث أن انتباه المشاركين وتركيزهم يستغرق من ١٠ إلى ١٥ دقيقة من بداية الاجتماع، ثم يبدأ في التراجع والفتور تدريجياً، ليرتفع ثانية عند نهاية الاجتماع. ويسهم تحديد وقت مثالي للاجتماع يقدر بـ ٤٥ دقيقة بالوصول إلى درجة فقدان التركيز إلى أدنى معدلاتها. وعند ترؤسك لجلسة اجتماع حافظ على سير الأمور بسلاسة مع التقيد الكامل بجدول الأعمال من خلال فحص محدد لكل موضوع. ولا شك أن ذلك يساعد على إشاعة روح الحماس والزخم في محاضر جلسة الاجتماع.

نقاط للتذكر

- يكون المشاركون في قمة استعدادهم للتلقي والتفاعل في بداية الاجتماع.
- يمكن تلخيص التطورات التي تطرأ على الاجتماع خلال فواصل زمنية منفصلة ومنتظمة.
- يجب التذكير دائماً بما تبقى من وقت لاستكمال جدول الأعمال.
- يؤدي الفشل في إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد إلى استعداء المشاركين.

٧٠ أبلغ المتأخرين عن حضور الاجتماع أن سلوكهم غير منتج.

استغلال الوقت بشكل فعال

لا شك أن جلاء الهدف من الاجتماع وتوضيحه بالنسبة لكل مشارك يعد أمراً حيوياً يسأل عنه رئيس الاجتماع. ولا تسمح للمشاركين بتبديد الوقت بالمناورة حول صلب الموضوع. وإذا اتجهت المناقشة للانحراف عن مسارها أعدها إلى مسارها الطبيعي بالقول مثلاً: « لسنا هنا لمناقشة ذلك اليوم، دعنا نعد للنقطة الرئيسة » ويراعى السماح بوقت محدد لإجراء مناقشات موجزة بين المشاركين قبل تلخيص النقاش. وإذا ما بدا ذلك مناسباً فأجرِ اقتراحاً على النقاط التي أثيرت في الاجتماع.

أوقات الراحة

يجب أن يتضمن جدول الأعمال أوقاتاً للراحة والانتعاش وخصوصاً بعد الاجتماعات الطويلة. وتخدم هذه النوعية من الراحة أغراضاً كثيرة، منها: السماح للمشاركين بمناقشة بعض الموضوعات في مجموعات صغيرة، الأمر الذي قد يساعد على تسوية الخلافات والنزاعات، كما أن الراحة تزود رئيس الجلسة بما يسميه المنطقة الواقية، يمكن استخدامها لمد وقت الاجتماع أو تقليصه في ظل ظروف خاصة كما تهيئ الراحة فرصة للأجسام والعقول كي تسترخي وتستريح قليلاً. ومن أجل تحقيق النتيجة المثلى من الاجتماع ينصح بتحديد وقت الاجتماع بـ ٩٠ دقيقة شاملة وقتاً للراحة.



▲ مرطبات

وفر المرطبات أثناء أوقات الراحة المخططة، وتجنب الوجبات الفوضوية والأكل أثناء الاجتماع.

التحكم في الاجتماع

٧١

ضع حداً للمناقشات الجانبية والأحاديث الشخصية أثناء الاجتماعات.

يتمحور مفتاح التحكم في الاجتماع حول استباق المشكلات قبل ظهورها، وإذا ما تعلمت تأويل لغة الجسد وتفسيرها؛ فسوف تكون قادراً على تشجيع السلوك الصحيح وتجنب المشكلات. وكذلك بذل المجهود من أجل تحقيق نتائج إيجابية مثمرة.

قراءة الإشارات السلبية

هناك علامات وإشارات كثيرة غير صوتية تفصح عن عدم سعادة الأفراد المشاركين بسير الاجتماع، ومن تلك الإشارات النظر المتكرر للساعة، والتطلع إلى الخارج عبر النافذة، والعبث بالأوراق وكذلك التثاؤب. ولا شك أن كل هذه العلامات توحي بعدم الاهتمام ،كما يوحي وضع الجلسة المنكفئة للأمام مع تقوس الكتفين وتجنب الاتصال بالعين بعدم الاهتمام، وتعمل على إحباط عملية الاتصال، كما توحي بعدم الثقة بالنفس. وعليك ملاحظة هذه الإشارات كي تتجنب بشكل مناسب تلك المواقف. وقد تستطيع ذلك بزيادة سرعة إيقاع الاجتماع.



▲ **عدم الاهتمام**

جلسة سيئة تظهر عدم الاهتمام بالاجتماع، ومستوى تركيز أقل يظهر في سلوكها الباطني.



◄ **إظهار الغضب**

انطباع سيئ يظهر أن هذا الشخص غير سعيد بطريقة سير الاجتماع حيث أطبق قبضتي يديه، وأخفض رأسه ،كما أنه يحدق بشكل عدائي.



▲ **مثير للجدل**

هذا الرجل رفع يده للفت انتباه رئيس الجلسة. تشير لغة جسده إلى موقفه المتحدي.

٧٢

اخفض من حدة غضب المشاركين بجعلهم يشرحون أسباب غضبهم.

قـــراءة الإشــارات الإيجــابيــة

هناك بعض الإشارات الإيجابية التي توحي بأن الشخص المشارك في الاجتماع سعيد بمشاركته فيه. ويوحي اتخاذ الجلسة المنفتحة مع استرخاء الأذرع واليدين واتكاء الجسد إلى الأمام أو باتجاه المتحدث بالحماس وتشجيع المشاركة. ويوحي الاتصال بالعيون من قبل المشاركين بمدى اهتمامهم، وإذا ما كنت حساسًا لتلك الإشارات فستكون قادرًا على استخدام لغة الجسد لقياس ما إذا كان أحد المشاركين أو أكثر قد توصل إلى قرار. ولا شك أن ذلك يساعدك في اتخاذ القرار الخاص باختتام الجلسة في الوقت المناسب أو في توقيت الدعوة للاقتراح بالتصويت.

٧٣ دعم المشاركين المترددين بتغذية مرتدة إيجابية (ردود فعل إيجابية).

٧٤ راقب الإشارات الإيجابية الدالة على الاهتمام من جانب المشاركين.



رفع الحاجب والابتسامة الخفيفة أمران مشجعان.

◄ تصوير الاهتمام

هذا المشارك يبدي اهتمامًا بميل رأسه نحو المتحدث وإبداء عبارة صريحة.



الجلسة معتدلة

◄ إبداء الحماس

الجلسة المعتدلة المركزة تعني أن الشخص مهتم بما يقوله المتحدث.

اختـــلافات ثقافيـــة

سيبدو بما لا يدع مجالاً للشك أن تعبيرات لغة الجسد المتشابهة تختلف قليلاً باختلاف الثقافات. وعلى سبيل: المثال ففي بعض مناطق الشرق الأوسط يعني تحريك الرأس للأمام مع حركة خفيفة باللسان «لا»، وقد يفسر ذلك في مكان آخر بأنه إيماءة إيجابية. كما في الهند، إذ إن هز الرأس يعني «نعم» أكثر من «لا»، بينما الإشارات المعبرة باليد تستخدم أكثر حول منطقة البحر المتوسط، عنها في شمال غرب أوروبا. يجب عليك أن تتآلف مع لغة الجسد واختلافاتها عندما تشارك في اجتماع يضم أناسًا ذوي خلفيات ثقافية متباينة.

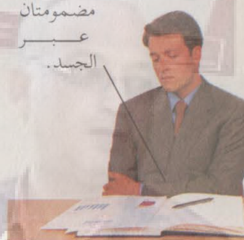
التعرف على إشارات أخرى

تريد التحدث ◄

هذه المرأه تحاول المشاركة في النقاش، وإشاراتها المفرطة ما هي إلا محاولة لجذب انتباه الرئيس.



اليد مرفوعة لشد الانتباه



الذراعان مضمومتان عبر الجسد.

خجول ◄

هذا الرجل لا يريد أن يلتفت إليه أحد، وذراعاه معقودتان ويتجنب الاتصال بالعين.

يجب على رئيس الجلسة مواكبة الإشارات التي توحي بعدم الارتياح أو عدم الاهتمام بين المشاركين، وعليك باتخاذ بعض الإجراءات لكي تسيطر على المقاطعين الذين يتطلعون للسيطرة على الجلسة، أما في أوقات أخرى؛ فقد تضطر إلى ملاطفة الأشخاص الانطوائيين. ولا تحاول إرغام الشخص الخجول على التكلم إذا ما استشعرت أنه لن يساهم بإيجابية في تقدم النقاش.

تقييم الحالة

يعد تقييم الحالة أمراً حيوياً، وخاصة عندما تكون رئيساً لجلسة الاجتماع، أو أن حالة الاجتماع يمكن أن تتغير بسرعة وتتحول من حالة الدفء والود إلى حالة غوغائية. وإذا بدت الأجواء متوترة فعليك التصرف بسرعة لتحسين الموقف. وعلى سبيل المثال: إذا شعرت أن المشاركين بدءوا يضيقون بمسألة ما؛ فينصح في هذه الحالة بالانتقال إلى البند التالي في جدول الأعمال. أما إذا استشعرت بحلول التعب والإرهاق على المشاركين؛ فاختتم الاجتماع، مع إيجاز المناقشة وتلخيصها، والدعوة إلى التصويت النهائي إذا ما اقتضت الضرورة.

أسئلة ذاتية

- س هل أخذ كل شخص فرصته للتعبير عن وجهة نظره؟
- س هل اتبعت الإجراءات القانونية الخاصة بالمؤسسة؟
- س هل تتمكن من الإمساك بزمام الأمور في الاجتماع؟
- س هل تشجع الأفراد على الإدلاء بآرائهم بطرح أسئلة عليهم؟

٧٥ إذا سمحت لشخص أن يتحدث بعدك؛ فتأكد هل الحضور قد بدأ صبرهم ينفذ أم لا؟

حفظ النظام

عند انعقاد اجتماع رسمي تأكد من القبض على زمام الأمور، من خلال ضمان توجيه كل الأسئلة والمقترحات من خلالك. وعلى أي شخص يرغب في الكلمة أن يطلب منك الإذن. أما في الاجتماع غير الرسمي؛ فيمكنك أيضاً حفظ النظام بالقيام بدور الوسيط في عملية طرح الأسئلة وإدارة النقاش، واحرص على عدم مقاطعة المتحدث إلا إذا استطرد أو انحرف عن صلب الموضوع، أو حاول السيطرة على الجلسة.

السعي من أجل تحقيق هدف واحد

إن التأكد من تقدير الأفراد المشاركين في الاجتماع لمصالح الجماعة يقع في نطاق مسئولية رئيس الجلسة. وعند الضرورة تنحى المصالح الشخصية جانبًا ، وينبغي على كل فرد شارك في الاجتماع العمل في سبيل تحقيق نفس الهدف. ويجب أن تتأكد أن ذلك يحدث من خلال التحكم بزمام من يضلون عن الطريق المرسوم لبلوغ الهدف من هذا الاجتماع، وذلك بصراحة، وأيضًا بالتقيد الكامل بجدول الأعمال.

٧٦

اختر بعض الأفراد واسألهم أسئلة مباشرة لحث النقاش وإثارته.

التوصل إلى القرارات

يمكن التوصل إلى اتخاذ القرار بطريقتين: إما بدعوة المشاركين للتصويت، أو باستخدام السلطات المخولة إليك كرئيس للاجتماع لإصدار القرار بنفسك، وعند الاعتماد على التصويت في الاجتماعات المصغرة يمكنك دعوة المشاركين لرفع أيديهم أو بالاقتراع. وقم بذلك عدة مرات إذا رغبت فى تحقيق التصويت بالإجماع. أما في الاجتماعات الكبرى؛ فتبدو مسألة الإجماع هذه غير مرجحة، ولذلك يجب أن تضع في اعتبارك منذ البداية أن عددًا محددًا يصوت بنعم يكون كافيًا للسير قدمًا في مشروع القرار. حاول قياس الحالة والمزاج العام الذي يسود الاجتماع، وإذا رأيت أن هناك إجماعًا ممكنًا في سبيل اتخاذ إجراء معين؛ فيمكن التوصل إلى قرار دون تصويت.

الاختلافات الثقافية

في الاجتماعات الروسية لا تندهش إذا سمح رئيس الجلسة بتبادل الآراء الغاضبة العصبية، أو حتى النأى عن النقاش الرئيس والحيد عنه من جانب بعض المشاركين. فهذه الإجراءات عادة لا تعيق الاجتماع أو تكون خدعة أو حيلة. فهو عمل شائع للتعبير للمحتجين المعارضين للدخول مرة أخرى للاجتماع وطرح موضوع للمناقشة واستعادة الجدل.

إثارة النقاش

إذا ما خيم الفتور على أجواء الاجتماع لإصابة المشاركين بالملل أو لانصرافهم عن الموضوع الرئيسي، ففي هذه الحالة تقع مسئولية إعادة المناقشة لمسارها الطبيعي على عاتق رئيس الاجتماع. ومن أجل تحقيق هذا الغرض حاول توجيه أسئلة غير محددة للحاضرين، مثل «دعوني أطرح عليكم جميعًا هذا السؤال: ما الذي قد تفعلونه في هذا الموقف؟!». ولا تلجأ للأسئلة التي تتطلب إجابات بسيطة بنعم أو لا. وعند البحث عن مميز يستطيع الإجابة عن أسئلتك بثقة وإتقان، أو عوضًا عن ذلك؛ حاول التعبير عن رأي مثير للجدل لإثارة مزيد من النقاش كأن تقول مثلاً «بالنسبة لهذا الموقف أعتقد أنه كان من الممكن أن أقوم بفصل كل أعضاء هذا القسم». وتأكد أن تعليقك محكم بدرجة كافية ، وأنه لم يؤخذ بظاهره فقط. وحتى إذا فشل هذا السعي في إشعال المزيد من النقاش مرة أخرى فلا تضع الوقت، وانتقل إلى الموضوع التالي المدرج في جدول الأعمال.

حفظ النظام

قد تنشأ مشكلات الإخلال بالنظام في الاجتماع من جراء انتهاك الإجراءات السليمة، أو من تعارض المصالح، أو حتى من جراء المقاطعة المقصودة. ويتعين على رئيس الجلسة أن يضمن سير الاجتماع وفق نمط منظم، وأن يعمل على استعادة الهدوء إذا ما اتسمت الأمزجة بالحدة.

٧٧

كن مدركًا للإجراءات الرسمية النظامية للجلسات المتاحة لك في الاجتماعات.

مراعاة الحدود وتفهمها

تحدد طبيعة الاجتماع الحدود الدنيا والقصوى لسلطاتك، كرئيس للاجتماع، وكذلك نوع الإجراءات التي يمكنك اعتمادها لحفظ النظام. وهناك نوعان من الاجتماعات هما: الاجتماع الخاص والاجتماع العام، ويشارك في الاجتماع الخاص نخبة من أعضاء المؤسسة، وتحدد قوانين المؤسسة مدى سلطات رئيس الاجتماع. ويتميز الاجتماع العام بأنه اجتماع مفتوح لكل شخص. وإذا ما عقد في مكان عام؛ فقد يحكم الاجتماع باللوائح المحلية. أما إذا عقد في مقر خاص؛ ففي هذه الحالة تسرى أحكام المنظمين على هذا الاجتماع.

معالجة خرق النظام

إن خرق النظام يحدث عندما يتم الإخلال بالنظام الصارم للاجتماع الرسمي، فالتحدث بدون دور خرق شائع للنظام. وإن حدث ذلك يجب أن توقف المتحدث مباشرة، وإن لم يرتدع قم بطرده فوراً من الاجتماع.



إشارة اليد المفتوحة دعوة للاعتدال.

اتصال العين موجه نحو معارض

◄ تهدئة الجلسات

إذا ازدادت سخونة المناقشات بين جانبين؛ قف لكي تعيد السيطرة عليهم وتهدئتهم، فارتفاعك وعلوك الزائد يظهر سلطة أكبر. استخدم نبرة صوتية قياسية هادئة.

نزع فتيل الخلافات

عندما يشتعل النقاش؛ فقد تستخدم التعليقات الشخصية والتصرفات غير المراعية لمشاعر الآخرين كذخيرة تؤدي إلى زيادة حدة الاحتكاكات والخلافات. وهنا يتعين العمل على نزع فتيل الخلافات من خلال إعادة النقاش إلى نصابه السليم، وتنحية الاعتبارات الشخصية جانبًا. ويتعين عليك كرئيس لجلسة الاجتماع أن تتوسط لتدارك الموقف وإزالة سوء الفهم كأن تقول مثلاً: «أنا متأكد أنك لم تقصد كذا ..».

٧٨ افرض لحظة سكون لتهدئة إعادة نظام الاجتماع وفرضه بعد فترة نزاع وجدال.

التعامل مع بعض المشكلات الخاصة في الاجتماع

المشكلة	الحل المحتمل
الأعذار يقدم المشاركون أعذاراً مثل «لقد نسيت»، «لم تكن مسئوليتي»؛ وذلك عند التقصير في أداء مهامهم. 	• ذكِّر المشاركين أمام نظائرهم أنه يتوقع منهم أداء المهمة في المستقبل. • عين شخصًا لمراقبة المشاركين لضمان عملية قيامهم بكامل مهامهم • حول المسئولية إلى شخص آخر.
الكمين يحاول المشارك إعاقة محاضر الجلسة حتى لا تتحقق الأهداف المرجوة منها. 	• اعـزل المشاركين في نصب الكمين بلفت النظر إلى ممارستهم. • ارجئ الاجتماع إذا ما دأب المشارك على مقاطعة المناقشات. • اطرد ناصب الكمين من الاجتماع في الظروف القصوى.
المواجهة يتبنى أحد المشاركين اتجاهات سلبية وعدائية للآراء التي تتردد في الاجتماع، ويعمل على إثارة الخلافات. 	• ذكر المناهض بالغرض من الاجتماع، والحاجة للتوصل لاتفاق. • تمسك بالحقائق وشجع المشاركين على إجراء المناقشة فى جو هادئ. • اعتمد على الدعابة لنزع فتيل الموقف، ولكن ليس على حساب المناهضين.
اضطراب خطير قد يتحول المشارك إلى تعسف الحقوق وانتهاك النظم، أو قد يتسبب في دخول الاجتماع لحالة من الفوضى. 	• ادع إلى التمسك بالنظام. • اطلب من المشارك أن يغادر مقر الاجتماع أو قم بطرده. • أجِل الاجتماع دون تحديد تاريخ لإعادة الانعقاد.

٧٩

تأكد من معرفتك الكاملة بقواعد كل اجتماع وقوانينه.

نقاط للتذكر

- تختلف القوانين واللوائح التي تحكم الاجتماع باختلاف موقع الاجتماع والمشاركين فيه.
- قد يتعارض سلوك معين في الاجتماع مثل: التشهير مع قوانين الاجتماع، وقد يخضع هذا السلوك للقانون الجنائي.
- يمكن استخدام الإجراءات القانونية لإعاقة أعمال الاجتماع أو تسهيلها.
- تكتسب اللوائح فاعليتها من خلال توظيفها بشكل مناسب. ومن ثم اتباعها بثبات.

منع المقاطعة

عندما تصدر أعمال مقاطعة من قبل أحد المشاركين في الاجتماع؛ يتعين عليك أن تتعامل مع المشكلة بسرعة، حتى يمكن الاستمرار في العمل. وسوف تحدد طبيعة الاجتماع أنسب طريقة لاستعادة السيطرة. من السهل السيطرة على اجتماع صغير غير رسمي. وإذا ما سادت الفوضى الاجتماع، فإنه يمكنك استحضار الإجراءات النظامية، ومنها التأجيل حتى يمكن استعادة النظام، أو يمكنك طرد مثيري الشغب في حالة إذا بلغ الاضطراب حداً خطيراً. ومن الصعوبة بمكان استعادة النظام في الاجتماعات الكبيرة، وخصوصاً عندما تكون أعمال المقاطعة مخططاً لها مسبقاً. ويجب عليك تبني سياسة صارمة للسيطرة على الاجتماع منذ بدايته، وذلك لتدعيم سلطاتك وإحباط محاولات إثارة المتاعب.

٨٠

حاول أن تعزل مثيري الشغب في الاجتماع بكسب دعم الأغلبية في جانبك.

استخدام الإجراءات القانونية

تُستخدم هذه الإجراءات للسيطرة على أعمال الاجتماع وتوجيهها. وتلك الإجراءات تعكس الطاقات القانونية المستثمرة في شخص رئيس الاجتماع. ويتعين عليك أن تكون محيطاً بتلك الإجراءات كي تترأس الاجتماع وتديره بشكل فعال. واعلم أن سيطرتك على إجراءات عملية التصويت تعتبر عنصراً على جانب كبير من الأهمية. لذلك يجب مراجعة حقوقك مسبقاً مع محامي الشركة. وإذا بدا لك أن نقاشاً حاداً يوشك أن يخرج عن مجال سيطرتك، فيمكنك في هذه الحالة التمسك والإصرار على حل المسألة عن طريق التصويت. ويمكنك كرئيس للجلسة أن تعتمد على الصوت المرجح في حالة الوصول لطريق مسدود. ومن البديهي استخدام الإجراءات القانونية لرفع جلسة الاجتماع أو اختتامها.

اختلافات ثقافية

يتجسد دور رئيس الاجتماع في اليابان في تحقيق الاجتماع وإنجازه. وغالباً ما يتضمن ذلك انسحاب رئيس الجلسة من محاضر الاجتماع للسماح للمشاركين بسلوك طريقهم بهدوء تجاه الوصول إلى حل. أما في الولايات المتحدة؛ فيتوقع من رئيس الجلسة قيادة الاجتماع والوصول إلى إبرام اتفاق، وذلك بالاعتماد على الجاذبية الشخصية وقوتها. وتستخدم مواطن القوة في الشخصية لحفظ النظام والوصول إلى تحقيق الأهداف.

التعامل مع مثيري الشغب



تأجيل الاجتماع

إذا ما أدت التصرفات التي تفتقد روح الالتزام باللوائح المنظمة للاجتماع – والتي تصدر عن بعض المشاركين– إلى طردهم من الجلسة، فإنه يتأثر النصاب القانوني الذي يعتبر شرطًا أساسيًا لانعقاد الاجتماع، ومن ثم يلجأ الرئيس إلى تأجيل الاجتماع في حالة نشوب خلاف أو نزاع أو انتهاك للنظام. واعلم أن لك حرية التصرف في تحديد زمن التأجيل، ويمكن تأجيل الاجتماع لفترة قصيرة، قد تكون نصف ساعة، كي تسمح بعودة الهدوء والسلام إلى جو الاجتماع. وعوضًا عن ذلك وفي حالة تصاعد أعمال المقاطعة ووصولها لمستوى خطير؛ يمكن تأجيل الاجتماع إلى أجل غير مسمى. وفي هذه الحالة لا يجري تحديد وقت أو مكان محدد للاستمرار في أعمال الاجتماع.

٨١

لتغيير مناخ الاجتماع غيّر موضوع النقاش.

٨٢

اطرد أي مثير للشغب كحل أخير ونهائي.

اختتام الاجتماع

عند الانتهاء من مناقشة كل الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال والاتفاق على اتخاذ القرارات الضرورية؛ يأتي دور رئيس الاجتماع لإغلاق محضر الاجتماع واختتامه. ويتعين عليك أن تكون كل القرارات مسجلة بدقة، وكذلك إجراءات المتابعة للأعمال قيد التنفيذ.

٨٣ رتب للاجتماع التالي أثناء حضور جميع المشاركين.

أشياء يراعى تنفيذها

١- اختتم أي شئون عملية أخرى.

٢- قدم تلخيصاً للمناقشات، وأوجز القرارات.

٣- أبلغ المشاركين بموعد الاجتماع التالي ومكانه إذا ما تأكد حجز المكان وموعده.

٤- تأكد أن الموضوعات المعلقة تدخل ضمن إطار جدول أعمال الاجتماع التالي.

التعامل مع أي شئون عملية أخرى

دائماً ما يكون الموضوع الأخير على جدول الأعمال بالنسبة لمعظم الاجتماعات ما يعرف بـ «أي شئون عملية أخرى». وهذا يهيئ للمشاركين فرصة إثارة موضوعات لم يسبق التعامل معها من قبل، ومنها بعض النقاط التي أثيرت خلال المناقشة. وأحياناً يتجه بعض المشاركين إلى استغلال مبدأ «أي شئون عملية أخرى» بشكل تكتيكي لإثارة موضوعات جدلية، أو خلق مفاجآت، أو إثارة موضوعات غير متوقعة في الاجتماع. وفي هذه الحالة وعندما تكون مترئساً للجلسة يتعين عليك أن تقرر ما إذا كنت تعتزم السماح بمثل هذه الممارسات أم لا. ويمكنك أيضاً أن تسمح بالنقاش أو الاقتراع بالتصويت على الموضوعات المثارة في ظل مبدأ «أي شئون عملية أخرى»، أو يمكنك إضافة تلك الموضوعات إلى جدول أعمال الجلسة التالية، حتى يمكن مناقشتها ملياً قبل اتخاذ قرار بشأنها.

حالة للدراسة

سمع چيم أن المنافسين الرئيسيين لشركته «ديجبى Digby» كانوا بصدد تحويل عمليات نقل شحناتهم من الطريق البري إلى السكة الحديد. وفي اجتماع للشركة اقترح چيم تبني نفس المنهج، وقال شريكه «عزيز» إن استخدام السكة الحديد ذات مغزى، ومناسب لشركة ديجبى، حيث إن لها أعمالاً كثيرة في الخارج. أما بالنسبة لأعمالهم المحلية؛ فلا شك أن النقل بالطرق البرية أفضل. وقال شريك آخر يدعى «فرانك» إنه يعتقد أن شركة ديجبى قد حولت شحناتهم إلى السكة الحديد، وقد أبرمت اتفاقاً خاصاً كنتيجة لذلك. واقترح شريكهم الرابع «سالي» النظر في مزايا التحول جزئياً إلى السكة الحديد، ولقي اقتراحها قبولاً وتأييداً وتمت إجازته. وعقب الاجتماع أحيلت مهمة بحث الموضوع إلى «دافيد» الزميل الأصغر. ورغم عدم حضوره الاجتماع قام بدراسة المذكرات المتعلقة بالاقتراح، ثم قام بإعداد تقرير مبدئي.

تحركات بناءة

على الرغم من أن اقتراح چيم لم يلق قبولاً في البداية إلا أنه أدى إلى تحركات بناءة، ولأنه قد تم تسجيله بالتفصيل؛ فإن زميلاً آخر لم يحضر الاجتماع قام بإعداد تقرير مبدئي استعداداً لاتخاذ قرار في شأنه.

إيجاز القرارات وتلخيصها

عند انتهاء المشاركين من بحث آخر الموضوعات الواردة في جدول أعمال الاجتماع؛ يتعين القيام بعمل تلخيص للمناقشات، مستخلصاً منها القرارات التي تم التوصل إليها، ولا شك أن تلك فرصة لك لتقويم ميزات الاجتماع بإعطاء كل موضوع من الموضوعات ما يستحقه من اهتمام. وعلى سبيل المثال، إذا استأثر موضوع غير هام بنقاش ساخن مستفيض؛ فعند تلخيص محاضر الاجتماع لا تعطه كثيراً من اهتمامك للتعبير بذلك عما يستحقه من اهتمام، كما تساهم عملية التلخيص في إبراز الموضوعات التي تستحق مزيداً من النقاش في الاجتماعات المستقبلية.

٨٤ تأكد من تدوين كل القرارات وتسجيلها كتابياً.

٨٥ حاول دائماً اختتام الاجتماع بملاحظة إيجابية.

اختتام الاجتماع

بعد الانتهاء من تلخيص أعمال الاجتماع، يجب أن تتخذ قرارك فيما يختص بالعودة إلى انعقاد الاجتماع ثانية. ومن ثم يتعين تحديد التاريخ والوقت إذا اقتضت الضرورة. وبالإمكان تأكيد تلك التفاصيل. بالإضافة إلى مقر الاجتماع عند توزيع جدول الأعمال للاجتماع الجديد وتداوله. والآن يمكن اختتام أعمال الاجتماع. وعند هذه النقطة يجب توجيه الشكر لكل المشاركين على الحضور، وخصوصاً إذا كان من بينهم من تطوع بوقته من أجل الحضور. وهذه مجرد مجاملة عامة، ولكن لا شك أنها تشجع على الحضور والمشاركة بفاعلية في الاجتماعات المستقبلية.

٨٦ اشكر كل فرد على حضوره، وكل متحدث على مساهمته.

المتابعة بعد الاجتماع

لا ينتهي دورك كرئيس للاجتماع بانتهاء الاجتماع، وتشتمل مسئولياتك على ما يلي:

- المصادقة على محاضر الاجتماع.
- ضمان متابعة السكرتير لأية قرارات أو إجراءات تم الإجماع عليها وإجازتها ووضعها موضع التنفيذ.
- تلقي تقارير من السكرتير بما طرأ من تقدم على تنفيذ القرارات التي أجيزت في الاجتماع وإبلاغ المشاركين بذلك إذا اقتضت الضرورة.
- تشجيع المشاركين على التقدم مسبقاً بأي أعمال يرغبون في طرحها على طاولة المناقشات في الاجتماع التالي.
- تحديد جدول الأعمال الخاص بالاجتماع التالي وترتيبه، بما في ذلك الموضوعات التي أثيرت خلال الاجتماع السابق أو تلك التي ضاعت في خضم المناقشات.

استخدام الإجراءات الرسمية

تُشكل الإجراءات الرسمية إطاراً جاهزاً لإدارة الاجتماع. ويساعد الاستخدام الأمثل لتلك الإجراءات في تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماع. ويتعين عليك أن تتعلم كيفية استخدامها بشكل مناسب، كي تتمكن من السيطرة على أي اجتماع.

٨٧

فرق بين القواعد المدونة والتقاليد الشفهية.

ترتيب الاجتماعات

التصديق على محاضرات الاجتماع السابق

↓

افتتاح الاجتماع

↓

التعامل مع الأعمال الروتينية

↓

اقتراح مناقشات وآراء

↓

التعامل مع المناقشات والآراء

↓

تمرير القرارات

↓

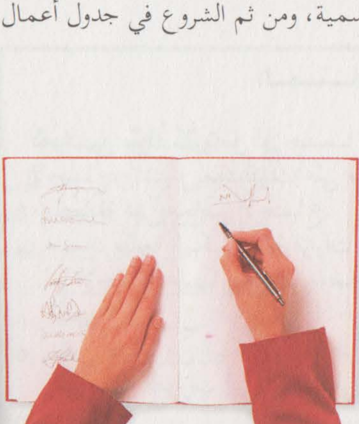
اختتام الاجتماع

الافتتاح الرسمي

قبل افتتاح الاجتماع الرسمي تأكد أن الشروط المشار إليها أدناه قد استوفيت:

- إرسال إشعارات مناسبة ومستوفية للشكل القانوني إلى الأشخاص البارزين من الحضور.
- اكتمال النصاب القانوني.
- يكتمل النصاب من الحضور في مقر الاجتماع في الوقت المحدد لبداية الاجتماع.

وإذا لم تتوافر أي من تلك الشروط؛ فيمكنك تأجيل الاجتماع لوقت آخر، كما يمكن تأخير الاجتماع لوقت قصير إذا ما تسلمت إشعاراً بوصول المشاركين المتخلفين عن الحضور. وإذا تم استيفاء كل الشروط والمعايير؛ فابدأ أعمال الاجتماع بتوضيح المقدمات الرسمية، ومن ثم الشروع في جدول أعمال الاجتماع.



◄ التوقيع على سجل محاضر الاجتماع

يتم الاحتفاظ بسجل الحضور في الشركة في الاجتماعات الرسمية. ويجب أن يوقع الحاضرون على سجل الحضور لتدوين حضورهم قبل دخول الاجتماع.

التصديق على محاضر الاجتماع

تعتبر عملية إجازة الاجتماع السابق أولى المهام التي تندرج ضمن الاجتماع الرسمي، وبصفة عامة يفضل الانتهاء من هذه العملية بأسرع ما يمكن. وكرئيس للاجتماع يجب أن تضمن الإجماع على تسجيل القرارات بدقة. ويمكن التوصل لذلك بأن تطلب من المشاركين رفع أيديهم. واعلم أن المحاضر كسجل رسمي للاجتماع تفقد قيمتها إذا ادعى أحد الأعضاء أن الأحداث التي شهدها الاجتماع مختلفة عما تم تدوينه في السجلات.

٨٨

سجل الاجتماع الرسمي لضمان دقة محاضر الاجتماع.



التعامل مع الشئون الروتينية

وتلك تمثل جزءاً من مسئوليات رئيس الاجتماع، ومنها على سبيل المثال: النظر في تعيين مراجعين إضافيين في الاجتماع السنوي العام. وكذلك مراجعة كشوف الحسابات الخاصة بشركتك وفحصها، أو دراسة التقارير الواردة من اللجان الفرعية ذات المسئوليات المحددة. ويتعين عليك إثارة تلك الموضوعات في الاجتماع. واسع وراء مصادقة المشاركين على تلك الموضوعات وإجازتها بأسرع ما يمكن قبل الانتقال إلى مسائل أخرى. ويجب تسجيل كل قرار وتضمينه محاضر الجلسة، ومن ثم الانتقال إلى موضوعات روتينية أخرى.

٨٩

قم بإمداد خدمة أخذ الرسائل للمشاركين.

٩٠

التعامل مع الأمور الروتينية والإدارية ومعالجتها أولاً.

عرض الاقتراحات

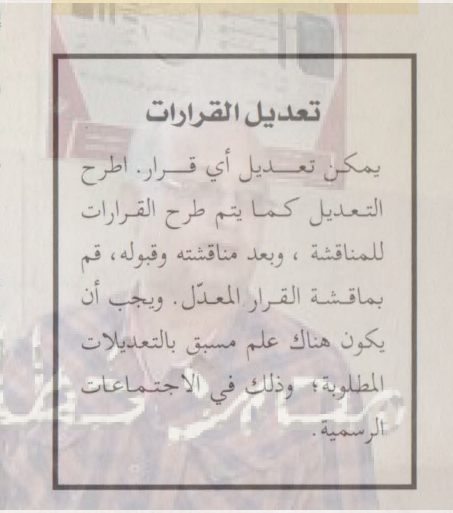
عند الانخراط في الاجتماعات الرسمية ينصح بالتعامل مع الشئون غير المعتادة من خلال الاقتراحات. وهي عبارة عن بيانات تتضمن الرغبة في القيام بعمل شيء ما. وتأكد أن كل الاقتراحات المقدمة مدونة كتابة مسبقاً قبل البدء في الاجتماع، كما يجب التأكد من عرضها وإجازتها قبل الشروع في أعمال الاجتماع حتى لا تضيّع الوقت في مناقشة موضوع يفتقر إلى تأييد المشاركين ودعمهم، ولا تنس أن تتأكد أن تلك الاقتراحات مصاغة بدقة ضمن جدول الأعمال.

٩١

جهز طاولة للاستعلامات بجوار منطقة التسجيل.

٩٢

كن حازمًا في ممارسة سلطاتك في اجتماع مضطرب.



تعديل القرارات

يمكن تعديل أي قرار. اطرح التعديل كما يتم طرح القرارات للمناقشة، وبعد مناقشته وقبوله، قم بمناقشة القرار المعدّل. ويجب أن يكون هناك علم مسبق بالتعديلات المطلوبة؛ وذلك في الاجتماعات الرسمية.

معالجة الاقتراحات

تعامل دائمًا مع الاقتراحات بالترتيب الذي تظهر به في جدول الأعمال، وقم بعرض كل اقتراح ثم افتتح مناقشات الاجتماع. ومن الجوانب المهمة التي ينطوي عليها دورك كرئيس للاجتماع، إحكام قبضتك على محاضر الاجتماع، وتوجيه أي نقاش إلى وجهته السليمة، فضلاً عن تشجيع كل المشاركين على المشاركة الفعالة. ولا تتردد في التفكير في تأجيل الاجتماع – إذا اقتضت الضرورة– وذلك بغرض الحصول على مزيد من المعلومات من مصادر خبيرة . ويتفرد رئيس الجلسة بسلطات تخول له التصرف في مواقف معينة لطرح اقتراحات طارئة تختص بموضوعات مهمة، إذا لم يتوافر الوقت لعرض الاقتراح مسبقًا. واعلم أنه لا يجوز لك كرئيس للجلسة أن تسحب اقتراحًا من جدول الأعمال دون الحصول أولاً على إجماع المشاركين على ذلك. وعند انتهاء المشاركين من النقاش حول اقتراح معين، فيتعين حينئذ إجراء اقتراع بالتصويت من أجل التوصل إلى اتفاق تتخذ القرارات على أساسه. ولا شك أن إدراك احتياجات الأغلبية فيما يتعلق بعملية التصويت في مختلف المواقف يساعد على إجازة الاقتراحات المعروضة والموافقة عليها.

التصويت على الاقتراحات

يؤدي التصويت على اقتراح معين إلى إجازة بعض القرارات. والقرار هنا عبارة عن إجراء مكتوب لاتخاذه مستقبلاً. ويمكن أخذ الأصوات عن طريق توجيه الطلب إلى الأعضاء برفع أيديهم لإظهارالتأييد لكل اقتراح، بينما تسير الجلسة قدمًا. وإذا لم تكن هناك معارضة؛ فيمكن إجازة الاقتراح، ومن ثم تسجيله كقرار. ويمكن إلغاء هذا الإجراء وإبطاله؛ إذا تم طرح اقتراح مضاد في اجتماع تال. وكرئيس للجلسة يحق لك حسم الأمر باستخدام الصوت المرجح في حالة تعذر التوصل إلى نتيجة عقب مناقشة الاقتراح. وعندما تقتضي العملية إجراء تصويت سري؛ اطلب من المشاركين ملء بطاقات التصويت وضعها في صندوق اقتراع، ثم قم بعدّ الأصوات في نهاية الاجتماع، ومن ثم إعلان النتيجة في وقت لاحق. وإذا تعذر التوصل إلى اتفاق؛ فيمكن في هذه الحالة تعديل الاقتراح والإعداد لمناقشته في المستقبل.

٩٣

حدد المهام الرئيسة للجان الفرعية.

٩٤

تجنب استخدام الرسميات المفرطة لدعم نقاش حر ومفتوح.

تعيين اللجان الفرعية

يتعين على رئيس الجلسة تقديم ما يلزم من عون من أجل تعيين أية لجان فرعية، للاضطلاع بالمسئوليات المتعلقة بموضوعات ذات اعتبارات خاصة. وعلى سبيل المثال يمكن لرئيس اجتماع مجلس إدارة الشركة اللجوء إلى تشكيل لجنة فرعية لمناقشة رواتب مديري الشركة وامتيازاتهم. ومثل هذه اللجان أو المجموعات عادة ما تنبثق عن اللجنة الرئيسة .



◄ اجتماع مصغر للجنة فرعية

من المهم أن تدرك اللجنة الفرعية المطلوب منها. وعند الاجتماع مع أعضاء لجنة فرعية أعطهم تقريراً واضحًا مكتوبًا، وفسره بدقة لهم.

الاختتام الرسمي

قبل اختتام الاجتماع رسميًا يراعى طرح الاقتراحات التي نوقشت للتصويت، وعند طرحها للتصويت اطلب من المشاركين رفع أيديهم لإظهار تأييدهم للاقتراحات التي يؤيدونها. ويمكن أن تطلب ممن يعارضون الاقتراح رفع أيديهم للتعرف عليهم وما إذا كانوا يرغبون في مد وقت الجلسة لمزيد من المناقشات أم لا. وعندما تترأس جلسة الاجتماع؛ فلا تسمح لكل شخص يرغب في التحدث بذلك، كما يتعين عليك عدم السماح للمتحدثين بالإطالة أكثر من اللازم. ولك حق الاختيار في تحديد الوقت الذي تسمح به لإجراء المناقشات قبل اختتام الاجتماع رسميًا.

٩٥

كن محيطًا بالقضايا ذات المشكلات الخاصة والتي يجب متابعتها من آن لآخر.

٩٦

تذكر أنه بمقدروك بحكم سلطتك أن تقرر متى ينتهي الاجتماع ؟

حل المشكلات في الاجتماعات الرسمية

٩٧

سجل الاجتماعات الهامة على الفيديو لاستخدامها عند الحاجة مستقبلاً.

تختلف المشكلات التي تكتنف الاجتماعات الرسمية الكبيرة عن تلك التي تعترض سبيل الاجتماعات الصغيرة غير الرسمية. وكرئيس لجلسة الاجتماع؛ فأنت تحتاج إلى حل المشكلات أياً كانت نوعيتها. وضمان أن الإجراءات تتبع بشكل سليم، حتى يمكن لأعمال الاجتماع أن تتقدم بسلاسة.

معالجة المشكلات باستخدام الإجراءات الرسمية

المشكلة	الإجراء الصحيح
الافتقار إلى النصاب القانوني عدم حضور الحد الأدنى من المشاركين لإجازة القرارات التصديق عليها.	تأجيل الاجتماع مع تحديد تاريخ لانعقاده، وتعد المتطلبات التي تتعلق بالنصاب متغيرة. لذا فالأمر يحتاج دائماً إلى التدقيق.
المشاركون المزعجون أعضاء يتصرفون بطريقة منافية للنظام مما يستدعي طردهم.	الحصول على موافقة الأعضاء الآخرين لقرار طرد المشاركين المزعجين.
مغادرة الاجتماع قد يقرر رئيس الجلسة مغادرة الاجتماع قبل الانتهاء من جدول الاجتماع.	على المجتمعين تعيين رئيس جديد بأسرع ما يمكن، وإلا سينقضي الأمر تلقائياً.
عروض الاندماج قد يصبح رأس مال الشركة غير مستقر حين تواجه الشركة عطاءات تنافسية معادية.	يجب المرور ببعض القرارات من أجل إقرار العطاء الذي يتطلب موافقة معينة من حاملي الأسهم.
مباشرة حاملي الأسهم للإدارة يحاول المساهمون الاضطلاع بأمر إدارة الشركة من خلال العمل على تراكم أغلبية الأسهم.	التدقيق وفحص قوانين الشركة لسلوك المسلك الإجرائي الصحيح. وإذا كانت الشركة تمتلك حصصاً في البورصة؛ فيجب تطبيق قانون البورصة.
تصفية الشركة يمكن تصفية الشركة بسبب فشلها في سداد ديونها أو لعدم نجاحها في تحقيق الغرض الأساسي من إنشائها.	إبلاغ المساهمين الذين يتعين عليهم التقدم إلى المحكمة لتصفية الشركة وفقًا للإجراءات القانونية الصحيحة.

استخدام الإجراءات المناسبة

الجأ دائمًا إلى الإجراءات عندما تواجهك مشكلة. ولا شك أن العودة إلى الإجراءات تساعدك في حفظ حقوق المشاركين وإدارة الاجتماع بفاعلية، ويجب أن تتذكر الآتي:

- هناك دائمًا قوانين للسيطرة على الاجتماع العاصف فضلاً عن مباشرة الإجراءات وفرض القوانين.
- ترتكز معظم الإجراءات الرسمية على القانون، أو يمكن إرساؤها بواسطة هيئة حكومية.
- تؤكد معظم الإجراءات الرسمية ضرورة معاملة حاملي أسهم الشركة على قدم المساواة.
- لكل المشاركين الحق في الاطلاع على مصادر القوانين التي تحكم الإجراءات، حتى يكونوا على بينة مما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات.

٩٨
بسّط القواعد الإجرائية متى أمكن.

٩٩
احتفظ بهدوئك أثناء الاجتماعات العاصفة، فربما يهدأ الجميع.

١٠٠
قم بالتأجيل لوقت قصير إذا احتدم النقاش بين الحضور.

نهاية الإجراءات

يتعين على رئيس الاجتماع أن يعمل على ضمان عدم استغلال المشاركين للإجراءات وانتهاكها من أجل مصالحهم. ولا شك أن الأمر يستحق تبسيط الإجراءات وسد الثغرات للحيلولة دون اعتساف الحقوق. وتعتمد عملية تغيير القوانين أو الإجراءات على وضع الشركة. ويمكن لرئيس الاجتماع أن يقوم بهذه العملية بنفسه، أو بطرحها للتصويت. وقد حاولت بعض الشركات حماية أنفسها من أن تؤول ملكية الشركة وحق إدارتها للغير، من خلال تبني إجراءات معينة من شأنها أن تجعل تقديم عطاءات الاندماج أكثر صعوبة. وقد تؤدي تغيرات مؤقتة في القوانين إلى ضمان إدارة الاجتماع بسلاسة، ويراعى إدخال تغييرات أو تعديلات على الإجراءات بعناية كبيرة. وتذكر أن دور رئيس الاجتماع يتجسد في حماية مصالح الأعضاء على المدى الطويل.

١٠١
حدد بوضوح لرجال الأمن الإجراءات الواجب اتباعها عند طرد مثيري الشغب من القاعة.

نقاط للتذكر

- يُسأل رئيس الجلسة بشكل مطلق عن إدارة أعمال الاجتماع بسلاسة.
- لا يجوز تورط رئيس الجلسة في مناقشات ومجادلات جانبية.
- يجب على رجال الأمن أن يكونوا رهن إشارة الرئيس، وأن يكونوا متواجدين باستمرار، ولكن دون التدخل في شئون الاجتماع أو أن يأخذهم الحماس أكثر من اللازم.
- إذا ما جمح بعض المشاركين فتجب تهدئتهم فورا. وإذا رفضوا محاولات التهدئة واستمروا في تمردهم ؛ فيجب طردهم خارج مقر الاجتماع.
- يجب أن تكون الطرق المؤدية إلى منافذ الخروج من القاعة واضحة لسهولة وسرعة طرد مثيري الشغب.

تقييم مهاراتك كرئيس للجلسة

يمكنك تقييم أدائك للاجتماع بالإجابة عن العبارات الواردة في البيان التالي، ووضع علامات على الخيارات الأكثر اقتراباً لخبرتك. كن أميناً مع نفسك قدر إمكانك، وإذا كانت إجابتك «لا» فقم بالتأشير على الخيار رقم (١). أما إذا كانت الإجابة «دائمًا» فقم بالتأشير على الخيار رقم (٤) وهكذا. ثم قم بحساب مجموع النقاط وارجع إلى التحليل لترى مجموع ما سجلته من نقاط. وبالنظر إلى إجاباتك يمكن تحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين.

الخيارات

١- لا

٢- أحياناً

٣- غالباً

٤- دائماً

١ أبدأ في أعمال الاجتماع في الوقت المحدد لذلك.

١ ٢ ٣ ٤

٢ أعمل على ضمان فهم المشاركين لمحاضر الاجتماع السابق.

١ ٢ ٣ ٤

٣ ألتزم بجدول الأعمال المتفق عليه في كل اجتماع.

١ ٢ ٣ ٤

٤ أقوم بشرح الغرض من كل اجتماع بوضوح لكل المشاركين.

١ ٢ ٣ ٤

٥ أسمح بقدر عادل من الاستماع لكل وجهات النظر.

١ ٢ ٣ ٤

٦ إنني مدرك لدوافع كل مشارك وجداول الأعمال المستترة.

١ ٢ ٣ ٤

٧

أعمل على ضمان مشاركة الأعضاء بفاعلية في كل اجتماع.

١	٢	٣	٤

٨

أتأكد دائمًا من مدى استعدادي لكل اجتماع.

١	٢	٣	٤

٩

أفضل الرجوع لدليل محاضر الاجتماعات السابقة قبل انعقاد كل اجتماع رسمي.

١	٢	٣	٤

١٠

أتأكد من تدوين محاضر الاجتماع تدويناً كاملاً.

١	٢	٣	٤

١١

أعمل على ضمان إحاطة المشاركين بالإجراءات التي يجب أن تتخذ قبل الاجتماع التالي.

١	٢	٣	٤

١٢

أعمل على ضمان إحاطة المشاركين بوقت الاجتماع التالي ومكانه.

١	٢	٣	٤

التحليل

الآن وقد انتهيت من عملية التقييم الذاتي احسب مجموع النقاط التي سجلتها، وتفحص مشاركتك من خلال قراءة التقييم المناظر. ومهما يكن مستوى النجاح الذي أحرزته، فمن الجدير بالذكر أن تتذكر أن هناك دائمًا ما يستحق التطوير والتحسين من جوانب النقص التي تعتري الأداء. وعليك اكتشاف أكثر المواطن ضعفًا وتحديدها. ومن ثم يمكنك الرجوع إلى الأقسام الواردة في هذا الكتاب حيث تجد نصائح عملية وخزائن المعلومات التي من شأنها أن تساعدك في تدعيم مهاراتك وقدراتك كرئيس لجلسة الاجتماع.

١٢– ٢٤ . تحتاج مهاراتك لمزيد من التركيز، ويتعين عليك دائمًا أن تزود بهدف محدد عند مشاركتك في اجتماع ، ومن ثم السعي بدأب من أجل تحقيقه

٢٥ – ٣٦ : أداؤك معقول بشكل مقبول في الاجتماع، ولكن تبدو بعض المهارات في حاجة إلى تطوير.

٣٧ – ٤٨ : أداؤك في الاجتماع جيد، ولكن لا تركن إلى ذلك وتقنع بذلك المستوى، إذ يتعين عليك الاستمرار في إعداد نفسك جيداً لكل اجتماع تشارك فيه.



سلسلة الإدارة المثلى



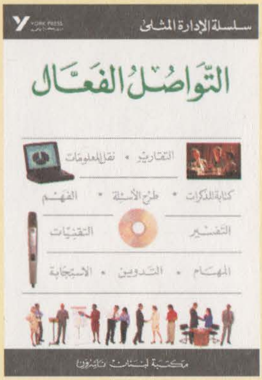




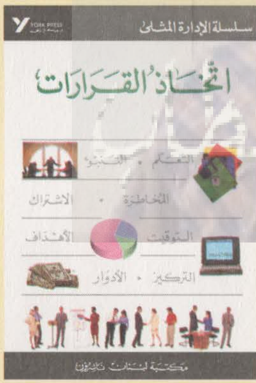




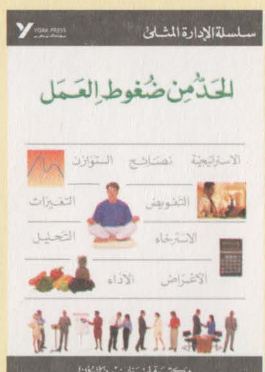

سلسلة الإدارة المثلى
مهارات العرض والتأثير في السامعين
فن الاتصال • التدريب
التوضيح • التخطيط
التأثير
الرسائل البصرية
التنظيم • الأداء
مكتبة لبنان ناشرون


سلسلة الإدارة المثلى
التواصل الفعال
التقارير • نقل المعلومات
كتابة المذكرات • طرح الأسئلة • الفهم
التفسير
التقنيات
المهام • التدوين • الاستجابة
مكتبة لبنان ناشرون


سلسلة الإدارة المثلى
إدارة الاجتماعات
المهام • الأهداف
ترتيب المقاعد
القاعات
جداول الأعمال • الأغراض
مكتبة لبنان ناشرون


سلسلة الإدارة المثلى
اتخاذ القرارات
المخاطرة • الاشتراك
التوقيت
الأهداف
التركيز • الأدوار
مكتبة لبنان ناشرون


سلسلة الإدارة المثلى
التغيير لمجابهة المتغيرات
التنفيذ • التجريب
الحلول • المراقبة • الاندماج
المبادرة
التكيف
الاستشارة • التخطيط
مكتبة لبنان ناشرون


سلسلة الإدارة المثلى
الحد من ضغوط العمل
الاستراتيجية
نصائح
التوازن
التفويض
التغيرات
الاسترخاء
التحليل
الأغراض
الأداء
مكتبة لبنان ناشرون


سلسلة الإدارة المثلى
مهارات المقابلات الشخصية وإجراؤها
إعداد القوائم المختصرة
نصائح
الاستماع • الإعداد
الأهداف
التقييم • ترتيب المقاعد
اتخاذ القرار
مكتبة لبنان ناشرون

YORK PRESS
يورك پرس

إدارة الاجتماعات

يقدّم هذا الكتاب أساليب عملية توضح لك كيفية تحديد وتعريف الهدف من أي إجتماع، إعداد جداول الأعمال، نقل آرائك بوضوح، والوصول إلى محصلة إيجابية.

•

يقوم النصّ الواضح والرسوم التوضيحية بتغطية كافة جوانب الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.

•

تمكّنك القوائم البسيطة الخاصّة بالمراجعة من الإعداد التام، قبل و أثناء الإجتماع.

•

تقوم الأشكال التوضيحية السهلة الفهم بعرض مختلف البدائل الخاصّة بالأداء كما توفّر لك هذه الأشكال أمثلة عظيمة الفائدة.

ISBN 9953-1-0067-5

9 789953 100678

مكتبة لبنان ناشرون

